



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO GNR INFANTARIA

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Especialização: - UM RISCO NECESSÁRIO?

ALUNO: Aspirante de Infantaria da GNR Bruno Edgar Inverno Lopes

ORIENTADOR: Capitão de Cavalaria da GNR Marco Nunes

LISBOA, Julho de 2008



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO GNR INFANTARIA

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Especialização: - UM RISCO NECESSÁRIO?

ALUNO: Aspirante de Infantaria da GNR Bruno Edgar Inverno Lopes

ORIENTADOR: Capitão de Cavalaria da GNR Marco Nunes

LISBOA, Julho de 2008

DEDICATÓRIA

A todos quanto amam devotadamente a pátria.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, um muito grato obrigado ao meu orientador, Capitão de Cavalaria Marco Nunes, pelo apoio e disponibilidade demonstrados na condução do trabalho, constituindo-se como peça fulcral na realização do mesmo.

Em segundo lugar, e de forma alguma menos importante, agradeço também à minha família e amigos próximos, que durante o período de elaboração deste trabalho sempre me motivaram e se mostraram disponíveis para algo que fosse necessário.

Ao 13º Tirocínio para Oficiais, que se revelou um magnífico curso, ao mostrar durante os últimos cinco anos ser capaz de ultrapassar as mais difíceis barreiras, sem nunca deixar nenhum elemento para trás, tratando com solicitude, acarinhando e dando ânimo nos momentos de fraqueza e festejando, com atitude e de forma nobre nos momentos triunfantes.

É minha intenção ainda exprimir a manifesta gratidão por todos os militares que contribuíram de uma forma ou de outra para a realização deste estudo, não esquecendo os entrevistados, inquiridos e todos quanto participaram nas actividades que foram realizadas.

Não poderia deixar de referir, a Sra. Professora Doutora Carla Boto Pereira, a Sra. Professora Sofia Menezes, o Exmº Sr. Major-General Carlos Pinheiro Chaves, o Tenente-Coronel do Exército da arma de Artilharia Rosinha e o Tenente-Coronel do Exército da arma de Infantaria Matos Luís, pelas orientações e pareceres dados ao longo da elaboração do trabalho.

Por último, agradecer à Escola da Guarda, em especial à Secção de Informática, por todo o trabalho realizado de forma a dar condições e garantias para o sucesso deste trabalho.

A todos um sentido MUITO OBRIGADO.

RESUMO

A especialização é uma realidade nas estruturas das organizações actuais, devido à sua crescente complexidade, tendo sempre como fim último o lucro. A Guarda Nacional Republicana como organização que é, não escapa à especialização de alguns dos seus membros, criando Unidades e Serviços especializados, não com o objectivo do lucro, mas com vista a desempenhar melhor as suas missões específicas, cumprindo assim com a prossecução da sua missão geral.

Esta especialização na estrutura organizacional da Guarda Nacional Republicana, acaba por obrigar à criação de grupos permanentes de trabalho, com tarefas específicas, os quais deveriam trabalhar de forma harmoniosa e cooperante, com o intuito de serem eficazes, uma vez que é a sua razão de existir.

A eficácia destes grupos deve-se a diversos factores como a formação adequada, a produtividade, a satisfação dos membros desse mesmo grupo e a cooperação com outros grupos, atendendo aos riscos dos grupos, como é o caso do pensamento grupal.

Pelo exposto, o presente trabalho teve como objecto de estudo, analisar estes factores, referentes aos militares do Serviço de Protecção da Natureza e Ambiente e aos militares do serviço territorial, uma vez que é imperativo limitar o objecto de estudo a uma das especialidades.

Estes objectivos foram definidos através de uma exaustiva pesquisa bibliográfica, tendo sido analisada na parte prática, segundo o método quantitativo através do instrumento inquérito por questionário.

Após tratamento dos dados recolhidos segundo o método referido, concluiu-se que existe uma boa relação de cooperação entre os militares do Serviço de Protecção da Natureza e Ambiente e os militares do serviço territorial, embora este tipo de relação não exista entre todas as especialidades, segundo os mesmos.

Existem outros factores que não funcionam da melhor forma, devendo ser repensadas algumas medidas, principalmente no que diz respeito à satisfação dos militares, no desempenho das suas missões.

Palavras-Chave: ESPECIALIZAÇÃO; GRUPOS; EFICÁCIA DOS GRUPOS; FORMAÇÃO ADEQUADA; SATISFAÇÃO; PRODUTIVIDADE; COOPERAÇÃO; PENSAMENTO GRUPAL.

ABSTRACT

The specialization is a fact in the structures of the current organizations, due to them growing complexity, always taking the profit as the last end. The National Republican Guard as organization, does not escape to the specialization of any of their members, creating Units and specialized Services, not only with the objective of the profit, but also with a prospect to fulfill better its specific missions, accomplishing the general mission's pursuit.

This specialization in the organizational structure of the National Republican Guard, ends to oblying to the creation of permanent work groups, with specific tasks, which should work in a harmonious and cooperative form, with the intention of being efficient, once it is its reason to exist.

The efficiency of these groups is due to several factors like the appropriate formation, the productivity, the satisfaction of the same group members and the cooperation with other groups, attending to the risks of the groups, as it is the case of the grupal thought.

For the exposed one, the present work had as study object, to analyse these factors referring to the Nature and Environment Service Protection soldiers and to the departmental service soldiers, once it is imperative to limit the study object to one of the specialties.

These objectives were defined through an exhaustive bibliographical inquiry, having been analysed in the practical part, by the quantitative method through the inquiry of questionnaire instrument.

After treatment of the data gathered according to the above-mentioned method, it was concluded that there is a good relation of cooperation between the Nature and Environment Service Protection soldiers and the departmental service soldiers, though this type of relation does not exist between all the specialties, according to the mentioned ones.

There are other factors that do not work in the best way, any measures should be thought, principally to what concerns about the satisfaction of the soldiers, in their missions performance.

Keywords: SPECIALIZATION; GROUPS; GROUPS EFFICIENCY; APPROPRIATE FORMATION; SATISFACTION; PRODUCTIVITY; COOPERATION; GRUPAL THOUGHT.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE GERAL	V
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
ÍNDICE DE QUADROS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XIV
 CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	 1
1.1 FINALIDADE.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO.....	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.4 OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO	2
1.5 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	2
1.6 HIPÓTESES TEÓRICAS E PRESSUPOSTOS.....	3
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
1.8 MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO.....	3
 PARTE I REVISÃO DA LITERATURA.....	 4
 CAPÍTULO 2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	 4
2.1 INTRODUÇÃO.....	4
2.2 A ORGANIZAÇÃO	4
2.2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES	4
2.2.2 TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	5
2.2.3 GUARDA SEGUNDO A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	5
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	6
2.3.1 DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL.....	6
2.3.2 ESPECIALIZAÇÃO.....	7
2.3.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO	7
2.4 GRUPOS	8

2.4.1	GRUPOS NA GNR	8
2.4.2	EFICÁCIA DOS GRUPOS	9
2.4.3	RISCOS DOS GRUPOS	9
2.5	CONCLUSÕES	10
CAPÍTULO 3 A ESPECIALIZAÇÃO NA GNR.....		11
3.1	INTRODUÇÃO	11
3.2	O QUE É A POLÍCIA?.....	11
3.2.1	POLÍCIA	11
3.2.2	POLÍCIA COMO FORÇA DE SEGURANÇA.....	12
3.2.3	ALTA POLÍCIA E BAIXA POLÍCIA	12
3.3	ESPECIALIDADES DAS CONGÉNERES	13
3.3.1	<i>GUARDIA CIVIL</i>	13
3.3.2	<i>GENDARMERIE NATIONAL</i>	13
3.3.3	<i>ARMA DE CARABINIERI</i>	14
3.4	ESPECIALIDADES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	14
3.4.1	NECESSIDADE DE ESPECIALIZAR	14
3.4.2	FORMAÇÃO NA GNR	15
3.4.3	UNIDADES E SERVIÇOS ESPECIALIZADOS.....	15
3.4.3.1	Unidade Nacional de Trânsito (UNT)	16
3.4.3.2	Unidade de Controlo Costeiro (UCC).....	16
3.4.3.3	Unidade de Acção Fiscal (UAF)	16
3.4.3.4	Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE)	16
3.4.3.5	Unidade de Intervenção (UI)	17
3.4.3.6	Serviço de Protecção da Natureza e Ambiente (SEPNA)	17
3.4.3.7	Investigação Criminal.....	18
3.5	CONCLUSÕES.....	18
PARTE II PARTE PRÁTICA.....		19
CAPÍTULO 4 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA.....		19
4.1	INTRODUÇÃO	19
4.2	HIPÓTESES PRÁTICAS.....	19
4.3	METODOLOGIA DE ANÁLISE.....	20
4.3.1	CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE ANÁLISE	21
4.3.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	21

CAPÍTULO 5 TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS.....	23
5.1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO.....	23
5.2 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	23
5.2.1 ANÁLISE À QUESTÃO UM	25
5.2.2 ANÁLISE À QUESTÃO DOIS.....	26
5.2.3 ANÁLISE À QUESTÃO TRÊS	26
5.2.4 ANÁLISE À QUESTÃO QUATRO	27
5.2.5 ANÁLISE À QUESTÃO CINCO.....	28
5.2.6 ANÁLISE À QUESTÃO SEIS	28
5.2.7 ANÁLISE À QUESTÃO SETE	29
5.2.8 ANÁLISE À QUESTÃO OITO.....	30
5.2.9 ANÁLISE À QUESTÃO NOVE.....	30
5.2.10 ANÁLISE À QUESTÃO DEZ	31
5.2.11 ANÁLISE À QUESTÃO ONZE.....	31
5.2.12 ANÁLISE À QUESTÃO DOZE.....	32
5.2.13 ANÁLISE À QUESTÃO TREZE	33
5.2.14 ANÁLISE À QUESTÃO CATORZE	33
5.2.15 ANÁLISE À QUESTÃO QUINZE.....	34
5.2.16 ANÁLISE À QUESTÃO DEZASSEIS.....	34
5.2.17 ANÁLISE À QUESTÃO DEZASSETE.....	35
5.2.18 ANÁLISE À QUESTÃO DEZOITO	36
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	39
6.1 INTRODUÇÃO.....	39
6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	39
6.3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	40
6.4 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	40
6.5 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	41
6.6 FECHO	41
BIBLIOGRAFIA.....	42
APÊNDICES.....	44
APÊNDICE A	44
APÊNDICE B	46
APÊNDICE C	47
APÊNDICE D	49

APÊNDICE E	51
APÊNDICE F	53
APÊNDICE G	55
APÊNDICE H	56
ANEXOS	61
ANEXO I	61
ANEXO J	68
ANEXO L	69
ANEXO M	70
ANEXO N	72
ANEXO O	74
ANEXO P	76
ANEXO Q	79
ANEXO R	81
ANEXO S	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Componentes da Estrutura Organizacional.....	6
Figura J.1: Evolução Cronológica do Pensamento Organizacional	68
Figura L.1: Principais Enfoques das Teorias Organizacionais.....	69
Figura M.1: Organograma do enquadramento da <i>Guardia Civil</i>	70
Figura M.2: Organograma do enquadramento da <i>Gendarmerie</i>	70
Figura M.3: Organograma do enquadramento da <i>Arma de Carabinieri</i>	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Género dos elementos da amostra.....	24
Gráfico 5.2: Posto dos elementos da amostra	24
Gráfico 5.3: Tempo de Serviço dos militares.....	25
Gráfico 5.4: Escalão Etário dos militares.....	25
Gráfico 5.5: Resposta à Questão 1	25
Gráfico 5.6: Resposta à Questão 2.....	26
Gráfico 5.7: Resposta à Questão 3.....	27
Gráfico 5.8: Resposta à Questão 4	27
Gráfico 5.9: Resposta à Questão 5	28
Gráfico 5.10: Resposta à Questão 6	29
Gráfico 5.11: Resposta à Questão 7	29
Gráfico 5.12: Resposta à Questão 8.....	30
Gráfico 5.13: Resposta à Questão 9	31
Gráfico 5.14: Resposta à Questão 10	31
Gráfico 5.15: Resposta à Questão 11	32
Gráfico 5.16: Resposta à Questão 12	32
Gráfico 5.17: Resposta à Questão 13.....	33
Gráfico 5.18: Resposta à Questão 14.....	34
Gráfico 5.19: Resposta à Questão 15	34
Gráfico 5.20: Resposta à Questão 16	35
Gráfico 5.21: Resposta à Questão 17	35
Gráfico 5.22: Resposta à Questão 18	36

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1: Tipo de Grupos	8
Quadro 5.1: Frequência e Percentagem da Amostra	23
Quadro 5.2: Género dos elementos da Amostra	24
Quadro 5.3: Posto dos elementos da Amostra	24
Quadro 5.4: Tempo de Serviço dos militares	24
Quadro 5.5: Escalão Etário dos militares	24
Quadro 5.6: Respostas à Questão 1	25
Quadro 5.7: Respostas à Questão 2	26
Quadro 5.8: Respostas à Questão 3	26
Quadro 5.9: Respostas à Questão 4	27
Quadro 5.10: Respostas à Questão 5	28
Quadro 5.11: Respostas à Questão 6	28
Quadro 5.12: Respostas à Questão 7	29
Quadro 5.13: Respostas à Questão 8	30
Quadro 5.14: Respostas à Questão 9	30
Quadro 5.15: Respostas à Questão 10	31
Quadro 5.16: Respostas à Questão 11	32
Quadro 5.17: Respostas à Questão 12	32
Quadro 5.18: Respostas à Questão 13	33
Quadro 5.19: Respostas à Questão 14	33
Quadro 5.20: Respostas à Questão 15	34
Quadro 5.21: Respostas à Questão 16	35
Quadro 5.22: Respostas à Questão 17	35
Quadro 5.23: Respostas à Questão 18	36
Quadro H.1: Output das respostas totais à Questão 1	56
Quadro H.2: Output das respostas totais à Questão 2	56
Quadro H.3: Output das respostas totais à Questão 3	56
Quadro H.4: Output das respostas totais à Questão 4	56
Quadro H.5: Output das respostas totais à Questão 5	57
Quadro H.6: Output das respostas totais à Questão 6	57
Quadro H.7: Output das respostas totais à Questão 7	57
Quadro H.8: Output das respostas totais à Questão 8	57

Quadro H.9: Output das respostas totais à Questão 9	58
Quadro H.10: Output das respostas totais à Questão 10	58
Quadro H.11: Output das respostas totais à Questão 11	58
Quadro H.12: Output das respostas totais à Questão 12	58
Quadro H.13: Output das respostas totais à Questão 13	59
Quadro H.14: Output das respostas totais à Questão 14	59
Quadro H.15: Output das respostas totais à Questão 15	59
Quadro H.16: Output das respostas totais à Questão 16	59
Quadro H.17: Output das respostas totais à Questão 17	60
Quadro H.18: Output das respostas totais à Questão 18	60
Quadro Q.1: Carga Horária por áreas formativas e conteúdos do CFG	79
Quadro Q.2: Carga Horária por partes do CFG.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS

Artº:	Artigo
Dec-lei:	Decreto-Lei
et al. (et aliae):	e outros (para pessoas)
etc. (et cetera):	e outros (para coisas)
Exmº:	Excelentíssimo
n º:	Número
Sr.:	Senhor
Sra.:	Senhora

LISTA DE SIGLAS

AM:	Academia Militar
BF:	Brigada Fiscal
CEC:	Curso Específico de Cavalaria
CFG:	Curso de Formação de Guardas
CISS:	Centro de Inactivação de Explosivos e Segurança em Subsolo
COE:	Companhia de Operações Especiais
CSEPNA:	Chefia do Serviço de Protecção da Natureza e Ambiente
CTAFM:	Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais
EG:	Escola da Guarda
FS:	Força de Segurança
GIPS:	Grupo de Intervenção Protecção e Socorro
GNR:	Guarda Nacional Republicana
IC:	Investigação Criminal
IEEI:	Inactivação de Engenheiros Explosivos Improvisados
LAOS:	Long Arm Operational System
LOGNR:	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
LOIC:	Lei de Organização da Investigação Criminal
NAT:	Núcleo de Apoio Técnico
NEP:	Norma de Execução Permanente
NIC:	Núcleo de Investigação Criminal
OCD:	Orgão de Coordenação Distrital
PAFE:	Plano Anual de Formação e Especialização
RC:	Regimento de Cavalaria
RI:	Regimento de Infantaria
SEPNA:	Serviço de Protecção da Natureza E Ambiente

SIVICC:	Sistema Integrado de Vigilância, Comando e Controlo
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
TGCG:	Tenente-General Comandante Geral
TIA:	Trabalho de Investigação Aplicada
UAF:	Unidade de Acção Fiscal
UCC:	Unidade de Controlo Costeiro
UI:	Unidade de Intervenção
UNT:	Unidade Nacional de Trânsito
USHE:	Unidade de Segurança e Honras de Estado

EPÍGRAFE

*“Um especialista é aquele que sabe cada vez
mais a respeito de cada vez menos.”*

Samuel Butler

*“Todos os outros homens são especialistas,
mas a especialidade deles é a
omnisciência.”*

Sir Arthur Conan Doyle

APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

1.1 FINALIDADE

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), encontra-se subordinado ao tema “Especialização: - um risco necessário?”, e apresenta-se como o culminar do curso, representando o pilar que confere o grau de Mestrado em Ciências Militares, ramo GNR – Armas, ministrado na Academia Militar (AM).

Este trabalho apresenta-se como a última etapa da caminhada que é este curso, para os futuros oficiais da Guarda Nacional Republicana, e visa sobretudo, desenvolver nos mesmos, capacidades de investigação na área das Ciências Sociais, obrigando-os a trabalhar assuntos complexos e inovadores. Os temas destes trabalhos servem ainda para um melhor conhecimento da instituição que se preparam para servir, permitindo assim uma aproximação entre ambos.

Espera-se como resultado deste estudo, a produção de conhecimento que constitua uma mais-valia para a organização, mas também uma transmissão de confiança para o seu autor, uma vez que se irá constituir como mais uma árdua barreira a transpor.

1.2 ENQUADRAMENTO

A GNR apresenta-se como um corpo militar com funções de polícia e, segundo a sua Lei Orgânica, a GNR é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa¹.

Ao possuir funções de polícia, a GNR abarca uma enorme quantidade de missões, obrigando-a a adaptar-se o melhor possível, com vista a desenvolver o seu serviço da melhor forma. Sabendo que a GNR tem de se adaptar ao meio envolvente para poder “vender o seu produto”, ou seja, a segurança, como organização vê-se obrigada a acompanhar o evoluir da sociedade, a qual se propõe proteger.

Como tal, e atendendo à necessidade de servir cada vez melhor, urge especializar alguns dos seus militares com vista a uma maior capacidade de resposta para as situações cada vez mais complexas que aparecem, nomeadamente em áreas específicas, que requerem um nível superior de formação.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O tema deste trabalho apresenta-se sob a forma de uma questão deveras pertinente, uma vez que a especialização na GNR é uma realidade, importando aferir se os riscos desta especialização são compensados pelas vantagens.

¹ Vide Anexo I – Lei Orgânica da GNR (Lei nº 63/2007 de 06 de Novembro).

Atendendo a que o Estado da Arte sobre o assunto é quase nulo, torna-se essencial uma abordagem sobre o assunto, através de um estudo científico, como é o caso, tendo a imparcialidade como princípio basilar da investigação.

1.4 OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta as limitações ao estudo que se propõe fazer, nomeadamente em relação aos limites temporais e de recursos financeiros, é imperioso a necessidade de restringir o tema.

Desta forma e, tendo consciência do elevado número de militares que possuem cursos de especialização, assim como de unidades e serviços especializados, decidiu-se restringir o tema a uma das especialidades, sendo escolhido aleatoriamente o Serviço de Protecção da Natureza e Ambiente (SEPNA).

Como objectivo da investigação, propõe-se então a execução de um estudo entre o militar especialista do SEPNA e o militar generalista, que no seu quotidiano desempenha funções de âmbito geral nos postos territoriais, restringindo apenas à classe de Guardas.

Introduziu-se este estreitamento no estudo agora apresentado em virtude de os graduados, ou seja, militares da classe de sargentos e de oficiais, não se poderem constituir como especialistas na íntegra, visto desempenharem funções de comando, tendo várias especialidades ao seu dispor. Para além deste condicionalismo, os militares pertencentes a estas classes, salvo raras excepções, é-lhes praticamente impossível fazer carreira numa só área, devido aos cursos de promoção e constante recolocação.

1.5 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Como pergunta principal e problema fulcral a resolver, surge então a questão: “Os militares da classe de Guardas, Especialistas do SEPNA, trabalham de forma harmoniosa e cooperante com os militares generalistas, com vista à prossecução dos objectivos da GNR?”.

Este problema é extremamente pertinente, não deixando de estar subordinado ao tema e apresentando-se como factor inovador, uma vez que nunca se havia realizado um estudo do ponto de vista sociológico, atendendo à relação dos militares e dos grupos existentes na GNR, no que toca à especialização. Trata-se ainda de um problema altamente operacionalizável, através de uma análise documental, sobre as relações e comportamentos humanos, assim como através de uma metodologia quantitativa, a realizar sob a forma de questionários segundo as metodologias de Ciências Sociais.

Para facilitar a resposta à questão central, torna-se crucial tentar responder a outras questões, que apesar de se apresentarem como secundárias, auxiliam na obtenção dos resultados, assim apresentam-se como perguntas de investigação as seguintes:

- Quais as determinantes que levam à criação de especialidades na estrutura da GNR?
- Qual a forma como essas especialidades se organizam?
- Quais os principais riscos que surgem da criação das especialidades?
- Como se relacionam profissionalmente os militares generalistas e especialistas?

1.6 HIPÓTESES TEÓRICAS E PRESSUPOSTOS

Atendendo a que o estado da arte é praticamente nulo, as hipóteses teóricas apenas se podem desenvolver, após a realização da sustentação teórica.

Contudo, e atendendo que a GNR atravessa um período de transição, este trabalho no que diz respeito à organização da GNR, vai reger-se pela sua nova Lei Orgânica².

De referir ainda, que devido à dimensão da população, a metodologia adequada à obtenção de resultados é a quantitativa, segundo as Ciências Sociais.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Uma vez que se trata de um estudo empírico, este trabalho encontra-se nitidamente separado em duas partes distintas. A primeira é dividida em dois capítulos, em que o primeiro aborda as organizações numa perspectiva mais empresarial, transpondo alguns princípios para a GNR por analogia. A segunda parte diz respeito a todo o trabalho de campo, reportando não só a descrição dos resultados como também a sua discussão.

Por último, surgem as conclusões, que põem termo ao trabalho, referindo as descobertas reveladas e as propostas futuras de investigação.

1.8 MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

Segundo Patton *apud* Carmo & Ferreira (1998), a investigação quantitativa tem como base amostras de maiores dimensões, razão pela qual é o método escolhido a aplicar na parte prática, através da aplicação de questionários.

Em relação ao enquadramento teórico ou revisão da literatura, optou-se apenas por uma criteriosa recolha bibliográfica e análise documental conjugada com algumas entrevistas exploratórias.

De referir que a aplicação dos questionários a todos os militares da amostra foi única e exclusivamente aplicada electronicamente, através da internet, privilegiando as novas tecnologias.

² Vide Anexo I – Lei nº 63/2007 de 06 de Novembro.

PARTE I

REVISÃO DE LITERATURA

CAPÍTULO 2

ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1 INTRODUÇÃO

Para sustentar o trabalho de campo exposto na Parte II deste trabalho, é necessário explanar alguns conceitos, por forma a caracterizar a GNR enquanto organização, e perceber as razões que a levam a especializar indivíduos, assim como as consequências que daí podem advir. Assim sendo, pretende-se com este capítulo, enquadrar o tema do trabalho, com as teorias desenvolvidas no meio civil ao longo dos últimos tempos, para melhor perceber a raiz do problema.

2.2 A ORGANIZAÇÃO

“(...) a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos.” (Bilhim, 2004, p. 21).

2.2.1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

O pensamento organizacional apresenta uma evolução ao longo da história³, tendo-se iniciado com a Escola de Administração Científica de Taylor, dando importante realce à tarefa. Mas não foi necessário muito tempo para que esta teoria fosse enriquecida com ênfase na estrutura pela Teoria Clássica de Fayol e pela abordagem burocrática de Weber. Muitas outras teorias foram aparecendo, sempre com carácter complementar, ou seja, constituindo-se como evoluções das primeiras. A última a ter lugar, em 1972, designa-se por Teoria da Contigência de Lawrence e Lorsch, que veio realçar o ambiente e a tecnologia (Chiavenato in Bilhim, 2004).

Segundo Chiavenato in Bilhim (2004), estas teorias são diferenciadas, pela importância dada às cinco variáveis interdependentes⁴: as tarefas, a estrutura, as pessoas, o ambiente e a tecnologia.

³ Vide Anexo J - Evolução Cronológica do Pensamento Organizacional.

⁴ Vide Anexo L - Principais Enfoques das Teorias Organizacionais.

2.2.2 TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

As Tipologias de Organizações podem-se apresentar de inúmeras formas, conforme os autores a ter em conta, segundo Burns e Stalker *apud* Bilhim (2004), surge o modelo orgânico e mecânico, como diferentes e opostos tipos de organização.

“As organizações mecanicistas são altamente especializadas, hierarquicamente estruturadas, fortemente formalizadas e com direcção e comunicação centralizadas, que se caracterizam por:

- Maior adesão à cadeia de comando;*
- Divisão funcional do trabalho;*
- Natureza altamente especializada de cada tarefa;*
- Utilização da hierarquia formal para a coordenação;*
- Descrições detalhadas das tarefas;*
- Tendência para a interacção entre os empregados ser vertical;*
- Tendência para as operações e o comportamento no trabalho serem governados pelas*

instituições e para as decisões serem impostas pelos superiores.” (Burns e Stalker in Bilhim, 2004, p.154).

Por sua vez, a estrutura organicista *“deixa no vago a delimitação daquilo que se pode pedir ao indivíduo; concede maior importância ao facto de este se sentir plenamente implicado no cumprimento de qualquer tarefa que surja no seu horizonte, plenamente empenhado não só no exercício de uma competência especializada, mas no sucesso global da empresa.” (Filleau & Ripoull, 2002, p.165).*

Para Mintzberg *apud* Bilhim (2004), apesar de aceitar estas duas dimensões, caracteriza-as de outra forma, ao atribuir-lhe designações diferentes, ou seja, colocando as duas dimensões em extremos opostos, o extremo mecânico é designado por burocrático do tipo weberiano, enquanto que o seu oposto é designado de tipo não-burocrático.

2.2.3 GUARDA SEGUNDO A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A GNR trata-se de uma organização extremamente complexa, por diversas razões, das quais destaca-se o seu efectivo e a sua dispersão territorial, o que exige uma cadeia de comando altamente eficaz e uma hierarquia rígida típica das organizações militares como é o caso, por forma a atingir o seus objectivos que, de forma simplista, retrata a segurança que é cedida à população.

Como instituição militar que é, a GNR assenta em características e regras bem definidas por leis e regulamentos e apresentando uma hierarquia igualmente bem definida. Deste modo, a Guarda apresenta-se como uma organização mecanicista, ou burocrática do tipo weberiana.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

“Que se entende por estrutura organizacional? Uma estrutura organizacional é a soma sinérgica da totalidade dos meios empregues para dividir o trabalho entre tarefas distintas e para assegurar a coordenação e controlo entre elas. Desta definição, destacamos três ideias fundamentais ”.
(Ferreira, Neves, Caetano, 2001, p.185)

Desta definição podem-se retirar três ideias principais, sendo elas a sinergia, ou seja, o princípio de que o todo é superior à soma das suas partes; a ideia de complexidade e diferenciação das actividades, nos três sentidos, vertical, horizontal e espacial; e como última ideia, a de coordenação (Neves et al., 2001).

Como Cunha et al. (2005) refere, à definição de organização associa-se a ideia de actividades colectivas e coordenadas, coordenação essa que é assegurada pela estrutura organizacional. Segundo o mesmo autor, pode-se fazer uma caracterização da estrutura organizacional a partir de várias dimensões estruturais, sendo elas: a amplitude controlo, amplitude vertical, autonomia, centralização, complexidade, componente administrativa, delegação, diferenciação, especialização, standardização, formalização, integração e profissionalização.

Mas do ponto de vista de Bilhim (2004), a estrutura organizacional, tem apenas três componentes principais, sendo elas: a complexidade, a formalização e a centralização, que depois se desmembram noutros factores, como se pode verificar na figura 2.1.



Figura 2.1: Componentes da Estrutura Organizacional.

Fonte: Adaptado de Bilhim (2004).

2.3.1 DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

Como já foi supracitado, na perspectiva de Cunha et al (2005), a complexidade, diferenciação e especialização, são dimensões distintas da estrutura organizacional, contudo, seguindo um ponto de vista mais simplista, a complexidade como componente principal da estrutura, diz respeito à complexidade dos níveis de diferenciação, que aumenta com o crescimento desses mesmos níveis, sendo eles o horizontal, vertical e espacial

(Bilhim, 2004). No que concerne ao tema deste trabalho, apenas interessa explorar a diferenciação horizontal, apesar de estar interligada com as outras.

Segundo Hage *in* Bilhim (2004, p.134), a diferenciação horizontal é definida “como a especialização, medida pelo número de especialidades ocupacionais, e pela extensão da formação exigida para cada uma delas.”

“As características da diferenciação horizontal que demarcam mais as organizações são, pois, a especialização e a departamentação.” (Bilhim, 2004, p.135).

2.3.2 ESPECIALIZAÇÃO

A especialização trata das actividades que um sujeito tem de executar no seu trabalho podendo ter duas formas, a funcional e a social. A especialização funcional diz respeito a tarefas mais simples e repetitivas e consiste na separação de uma unidade funcional em segmentos, sendo estes distribuídos por vários indivíduos (Cunha et al, 2005).

A Especialização Social, difere da primeira, uma vez que é o indivíduo que é especializado e não o trabalho. Normalmente estes especialistas possuem conhecimentos que não são fáceis de substituir, sendo que este tipo de especialização visa a execução de tarefas não rotineiras, não programadas e complexas⁵ (Bilhim, 2004).

“Quanto maior for a especialização, maior será a complexidade, visto que as organizações com elevados níveis de especialização precisam normalmente de assegurar mecanismos de coordenação mais sensíveis e apurados” (Cunha et al, 2005, p.508).

2.3.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Por regra, as organizações agrupam as suas actividades em unidades com uma determinada dimensão, com vista a ter um desempenho eficaz. Essas unidades podem ter variadíssimas designações, como por exemplo divisões ou departamentos, e trata-se de uma consequência da dimensão da organização, do grau da especialização ou da extensão do da divisão do trabalho (Neves et al, 2001).

À medida que o trabalho fica mais especializado e aumenta o número de indivíduos, surge uma maior necessidade de coordenação, mas a criação destas unidades acaba por ser uma medida de coordenação, desde que as actividades sejam agrupadas pelo critério de homogeneidade e que exista um supervisor da unidade, no qual recai a responsabilidade da mesma (Neves et al, 2001).

Cada departamento deve caracterizar-se pela semelhança de funções, de tarefas semelhantes em termos de conteúdo e de objectivos, podendo ainda surgir dentro desses

⁵ Os militares especialistas da GNR, têm deste ponto de vista uma especialização social, com o intuito de dar capacidade de resposta a problemas complexos em matérias específicas.

mesmos departamentos, subdivisões, consoante o critério utilizado para a formação dos mesmos (Neves et al, 2001).

2.4 GRUPOS

Numa empresa podem existir vários tipos de grupos, podendo mesmo um único indivíduo pertencer a mais que um grupo, sendo que nesse caso tem inevitavelmente de estar inserido num grupo funcional, criado pela gestão da empresa (Cunha et al, 2005).

Uma tipologia de grupos está exposta no quadro 2.1, sendo possível observar que esses grupos possuem características diversas e com impactos dissemelhantes nos seus elementos.

Quadro 2.1: Tipos de Grupos

Formais	Permanentes Temporários
Informais	Cliques horizontais Cliques verticais Grupos mistos Grupos instrumentais Grupos de amizade Grupos de interesse

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2006, p.330).

Os grupos formais, são aqueles que são criados pela gestão das organizações, com vista a executar tarefas específicas, claramente relacionadas com a missão da organização, estes grupos formais podem ser permanentes ou temporários. Os permanentes são designados para levarem a cabo tarefas específicas numa base contínua, enquanto que, os temporários, são criados com um objectivo específico, após a sua prossecução do qual são desmantelados (Cunha et al, 2005).

2.4.1 GRUPOS NA GNR

“Os departamentos, divisões e equipas que apareçam nos organogramas das organizações, constituindo redes interligadas, são exemplos de grupos permanentes” (Cunha et al, 2005, p.330).

Estes grupos acabam por ser em grande número nas organizações, uma vez que satisfazem um vasto conjunto de funções e necessidades, tais como a organização e estruturação do trabalho dando a possibilidade de juntar um conjunto de capacidades e

competências específicas ou, a coordenação e ligação entre unidades interdependentes numa organização (Cunha et al, 2005).

Fazendo uma transcrição, por analogia, desta teoria para a realidade da GNR, pode-se afirmar que as diferentes especialidades se constituem como grupos formais e permanentes, tanto mais que ao se extinguir uma destas especialidades, implicaria necessariamente uma alteração da estrutura.

2.4.2 EFICÁCIA DOS GRUPOS

A eficácia dos grupos é a matriz da sua existência, pois estes surgem como já foi referido para facilitar a prossecução de objectivos. Esta eficácia não só se refere à produtividade como também à satisfação dos membros do grupo, pois se estas duas componentes não forem tidas em conta, pode-se gerar um ambiente com tendência ao abandono dos seus membros (Cunha et al, 2005).

Os factores que podem influenciar a eficácia dum grupo são inúmeros, e atendendo a variáveis ambientais, devem observar-se aspectos como a formação adequada, o apoio na gestão e a comunicação e cooperação. Este terceiro factor é deveras importante, uma vez que, se existir uma forte concorrência entre grupos, podem advir consequências negativas para a organização (Cunha et al, 2005).

2.4.3 RISCOS DOS GRUPOS

Destacam-se dois grandes riscos adjacentes à criação de grupos, o pensamento grupal e a dinâmica intergrupos. Em relação ao primeiro podem referir-se algumas características que ajudam a defini-lo. Caso de ilusão de invulnerabilidade do grupo, na crença da moralidade irrepreensível do grupo, a estereotipagem negativa dos indivíduos exteriores ao grupo e a censura ao exterior (Cunha et al, 2005).

A dinâmica intergrupos, diz respeito à dinâmica das relações entre os diversos grupos de uma organização, uma vez que à medida que um grupo se torna mais coeso, e os seus membros aumentam a sua identificação com o mesmo, podem surgir rivalidades com os outros grupos. A competição entre grupos pode ter um forte efeito motivacional, mas não se pode esquecer que é fundamental a capacidade de estes trabalharem de forma harmoniosa e cooperativa para atingir os objectivos organizacionais (Cunha et al, 2005).

Podem ser tomadas medidas que visem o combate a este risco, nomeadamente a identificação de um inimigo comum, um objectivo comum de grande impacto e visibilidade, e insistência na formação para a importância da cooperação⁶.

⁶ Vide Anexo I - Aqui a GNR, não aparenta grande dificuldade em tomar estas medidas, uma vez que os objectivos da instituição estão bem definidos, tendo em vista sempre a prossecução da sua missão geral, prevista na sua Lei Orgânica (Lei nº 63/2007 de 06 de Novembro).

2.5 CONCLUSÕES

A GNR, como já foi supracitado neste capítulo, é uma organização mecanicista, ou burocrática do tipo weberiana, uma vez que apresenta uma hierarquia bem definida, com uma cadeia de comando assente na mesma.

Esta organização necessita de uma estrutura organizacional bastante eficaz, para poder atingir os seus objectivos face às muitas condições adversas que lhe surgem, e que são intrínsecas à sua própria natureza.

Como foi referido, os principais factores da estruturação de uma organização são: a complexidade, formação e centralização. Advindo da primeira, surge a diferenciação horizontal, que a nós interessa estudar, pois é desta componente que nasce a necessidade de especializar.

É normal que fruto da especialização conjugada com outros factores como é o caso do efectivo, se criem grupos, possibilitando sinergias e aumentando a eficácia do trabalho. Contudo, podem surgir riscos aos quais nenhuma organização está segura, sendo necessário encará-los com seriedade.

CAPÍTULO 3

A ESPECIALIZAÇÃO NA GNR

3.1 INTRODUÇÃO

Com este capítulo pretende-se referir o panorama geral da GNR perante as necessidades que as suas funções exigem. Para tal, aborda-se de uma forma superficial a função polícia, relacionando-a com a Instituição, ou seja, relacionando-a com Força de Segurança que é a Guarda. Os conceitos de Alta Polícia e Baixa Polícia são também abordados, uma vez que estão directamente relacionados com a especialização que se têm verificado nas Polícias.

As congéneres são também alvo de estudo, uma vez que têm sido tidas como referência em muitas situações e decisões da Instituição, com principal ênfase para as que se encontram mais próximas, nomeadamente no caso espanhol, francês e italiano.

Por último, uma referência à situação actual da GNR, abordando de forma sucinta a formação, e as suas principais especialidades através de uma descrição sumária das unidades especializadas e dos serviços especializados, que ajudam na prossecução da missão geral da Guarda, através das suas missões específicas.

3.2 O QUE É A POLÍCIA?

3.2.1 POLÍCIA

Se recorrermos a um dicionário de língua portuguesa, o conceito polícia aparece definido como “o conjunto das leis que asseguram a ordem pública” ou como “a corporação incumbida de fazer observar as leis respeitantes à ordem e segurança públicas” (AAVV, 2006, p.1183). Estas duas definições surgem, porque polícia pode surgir enquanto instituição, quando diz respeito aos serviços policiais ou como actividade, se estiver em causa a actuação administrativa dos serviços, autoridades e agentes que cabem no conceito polícia (Raposo, 2006).

“Na moldura do Estado de direito democrático toda a polícia é administrativa” (Raposo, 2006, p.28) em sentido amplo, porque em sentido restrito esta divide-se em polícia administrativa - que tem como fim prevenir os delitos e manter a habitual ordem pública -, e a polícia judiciária - que investiga os delitos que a polícia administrativa não conseguiu impedir. A polícia administrativa pode ainda dividir-se em geral, relacionada com a segurança pública e nas polícias administrativas especiais⁷, que surgem da intervenção do

⁷ É devido às diversas funções de polícia administrativa especial que a GNR desempenha, que surgem as várias especialidades, com vista a obter maior capacidade de resposta aos problemas impostos pela sociedade actual.

Estado nos mais variados domínios da vida social, como é o caso da polícia fiscal⁸, florestal⁹, venatória¹⁰, etc. (Raposo, 2006).

3.2.2 POLÍCIA COMO FORÇA DE SEGURANÇA

As polícias revestem desde logo a condição de Forças de Segurança (FS), mas apenas aquelas que caibam na concepção de polícia prevista no Artº 272 da CRP, ou seja, que possam ser enquadradas como polícias de ordem ou tranquilidade pública, administrativa e judiciária, a nível nacional (Valente, 2005). Estas FS aqui referidas não são mais do que as polícias em sentido institucional, com funções de segurança interna¹¹.

Normalmente cada corpo de polícia, desenvolve uma certa modalidade de polícia em sentido material, como é o caso da Polícia Judiciária em relação à judiciária, mas no caso da GNR, além de ser essencialmente polícia de segurança pública e exercer funções de polícia administrativa geral, também desenvolve de igual forma funções de polícia administrativa especial¹². De referir ainda que a lei pode ceder tarefas materialmente não policiais, como é o caso de tarefas do âmbito da protecção civil¹³, contudo, a natureza intrínseca das suas actividades não sofre alterações (Raposo, 2006).

3.2.3 ALTA POLÍCIA E BAIXA POLÍCIA

Como foi supracitado, a função polícia divide-se em dois grandes ramos, sendo eles a polícia administrativa e a judiciária, sendo assim, a forma de orientar os grandes conjuntos de tarefas da actividade policial, realiza-se através de actividades de informações, prevenção, repressão e assistência (Saussais, 1972).

Os conceitos de “*haute police*” e “*basse police*” (Alves, 2006, p.46), servem para distinguir a polícia política da polícia que luta contra o crime de direito comum e a desordem (Brodeur, 2003). Assim sendo, a baixa polícia é a polícia que se mostra, dizendo respeito à polícia fardada e à polícia judiciária, enquanto a alta polícia explora o crime para fins políticos em alguns domínios específicos como é o caso do combate à droga, prostituição ou mesmo o álcool (Alves, 2006).

O conceito de Alta Polícia é aplicado à polícia moderna, e estima-se que não se aloja apenas em intervenções realizadas por unidades especializadas de uma força policial mas

⁸ Vide Anexo I - A GNR executa esta função de polícia através da sua Unidade de Acção Fiscal, recentemente criada pela Lei nº 63/2007 de 06 de Novembro.

⁹ A GNR executa esta função de polícia através do seu Serviço de Protecção da Natureza e Ambiente, criado pela NEP 3.45 e institucionalizado pelo Dec-Lei nº 22/2006 de 02 de Fevereiro.

¹⁰ A GNR executa esta função de polícia, uma vez que tem competência para tal, segundo o Artº 40 da Lei nº 173/99 de 21 de Setembro, conjugado com o Artº 143 do Dec-Lei nº 202/2004 de 18 de Agosto.

¹¹ No Artº 14 da Lei nº 20/1987 de 12 Junho, Lei de Segurança Interna, está previsto quem exerce funções de segurança interna, onde se engloba a GNR.

¹² Era o caso das recentemente extintas Unidades Especiais, Brigada de Trânsito e Brigada Fiscal.

¹³ Referir o caso do Grupo de Intervenção Protecção e Socorro criado recentemente pelo Dec-Lei nº 22/2006 de 02 de Fevereiro.

sim, que constitua um paradigma para a acção policial. Logo, a Baixa Polícia está a evoluir rapidamente para a Alta Polícia, através da luta contra o crime organizado e a utilização de tecnologias. Em simultâneo, assiste-se a uma rápida expansão da Alta Polícia, sobretudo devido à explosão da criminalidade e das tecnologias da informação (Alves, 2006).

3.3 ESPECIALIDADES DAS CONGÉNERES

Em muitos países da Europa Ocidental como o caso de Portugal, Espanha, França, Holanda ou Itália encontra-se o sistema de dupla componente policial, constituído por um corpo militar com funções policiais, como é o caso da GNR, a par da existência de uma ou mais polícias cívicas. Estes corpos militares com funções de polícia, existentes nos países referidos, designam-se por congéneres devido às muitas semelhanças, que assentam sobretudo numa raiz histórico-cultural comum e na natureza militar¹⁴ que possuem (Branco, 2000).

Assim, é deveras importante referir as especialidades que algumas das nossas congéneres possuem, até porque são tidas muitas vezes como referência¹⁵, existindo mesmo cooperação entre elas na formação e especialização¹⁶ em algumas áreas.

3.3.1 GUARDIA CIVIL

A *Guardia Civil* é a congénere da GNR na vizinha Espanha, a sua organização, funções, armamento e os regimes de pessoal e disciplina são regulamentados pela sua Lei Orgânica, aprovada pelo Governo espanhol sob proposta dos Ministros da Defesa e do Interior (Branco, 2000).

Esta Força, derivado da sua vasta missão geral, possui várias especialidades¹⁷ como o Agrupamento de Trânsito, o Agrupamento Rural de Segurança, o Agrupamento de Helicópteros, Serviço de Polícia Judiciária, Serviço de Informação, Serviço de Protecção da Natureza, Serviço Marítimo, Grupo de Intervenção de Montanha, Grupos de Investigação Fiscal e Anti-Droga, Grupo de Desactivação de Explosivos, Grupo de Especialistas em actividades Subaquáticas, Unidade Especial de Intervenção (Branco, 2000).

3.3.2 GENDARMERIE NATIONAL

A *Gendarmerie National* é a congénere da GNR em França, esta constitui o 4º ramo das Forças Armadas e as suas missões são atribuídas pelo decreto de 20 de Maio de 1903,

¹⁴ Vide Anexo M - Organogramas das congéneres.

¹⁵ Serão abordadas três congéneres, porque são não só as que mais semelhanças têm com a GNR, como as que são mais vezes tidas como referência, existindo uma forte cooperação entre todas elas, como é o caso da FIEP, cujas letras correspondem à primeira letra dos quatro países fundadores e aqui abordados.

¹⁶ Existem vários militares que além dos cursos de Especialização da GNR, se deslocam às congéneres para receberem cursos de Especialização de forma a introduzirem na organização, mais conhecimento.

¹⁷ Vide Anexo N - Especialidades da *Guardia Civil*.

que foi alterado mais tarde, para melhor acompanhar o século. Também esta Força possui várias especialidades¹⁸, sendo elas, o Pelotão de Vigilância e Intervenção da *Gendarmerie*, as Unidades de Montanha, as Unidades Motorizadas, o Grupo de Segurança e Intervenção da *Gendarmerie National*, a *Gendarmerie* Móvel, a Guarda Republicana, *Gendarmerie* Marítima, *Gendarmerie* dos Transportes Aéreos, *Gendarmerie* Aérea (Branco, 2000).

3.3.3 ARMA DE CARABINIERI

A *Arma de Carabinieri* é a 1ª Arma do Exército, e foi criada através da promulgação da Carta Real de 13 de Julho de 1814, a sua dupla função de defesa do Estado e de Manutenção da ordem e da segurança pública, encontra-se divulgada no Regulamento Orgânico e na Lei nº 368/1940, mas foi com a formulação da Lei nº 121/1981 que ficou segura a dupla essência do Corpo (Branco, 2000).

Como Especialidades¹⁹ a Comando de *Carabinieri* tem o sector de saúde; o sector de defesa do património arqueológico, artístico e histórico; o sector agrícola e florestal; o sector dos Negócios Estrangeiros, o núcleo Operacional Anti-falsificação Monetária e o comando do Banco de Itália. Sem estar enquadrado no Comando, possui ainda o Núcleo Operacional Ecológico, o Grupo de Intervenção Especial, o Grupo Operacional Especial, o Centro de Investigação Científica, o Serviço Aéreo, o Serviço Naval e o 1º Regimento de Pára-quedistas designados por *Carabinieri TUSCANIA* (Branco, 2000).

3.4 ESPECIALIDADES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

3.4.1 NECESSIDADE DE ESPECIALIZAR

Proveniente da evolução da sociedade surge naturalmente maior dificuldade em responder a todos os problemas que são colocados diariamente ao agente da lei. Torna-se fácil nos dias que correm, um cidadão ter acesso a toda a informação que necessita independentemente do assunto a tratar, não esquecendo também o grau de conhecimento e qualificação que a população dos dias de hoje apresenta, que é deveras superior a alguns anos atrás. Num ambiente como este, ou as instituições se adaptam rapidamente ou correm um sério risco de serem rejeitadas, no caso da GNR se não tiver capacidade de resposta perde a credibilidade no seio do povo.

Assim, deve-se apostar numa formação geral de alta qualidade e ao mesmo tempo numa formação de especialistas em profundidade em algumas áreas (Alves, 2005).

¹⁸ Vide Anexo O - Especialidades da *Gendarmerie National*.

¹⁹ Vide Anexo P - Especialidades da *Arma de Carabinieri*.

3.4.2 FORMAÇÃO NA GNR

Segundo o Plano Anual de Formação e Especialização/Qualificação (PAFE)²⁰ a instrução na GNR é um processo global e contínuo no qual os seus militares e candidatos aos quadros, em processo de recrutamento e selecção, se preparam para o exercício de funções através, da aquisição e aperfeiçoamento das suas atitudes, competências e capacidades, visando a preparação do agente de autoridade e subsidiariamente a do militar.

Daí os próximos alistamentos com vista ao ingresso na GNR possuírem a carga horária em matérias militares igual à de um militar das Forças Armadas para jurar bandeira, e a mesma carga horária em área técnico-profissional, que um agente da Polícia de Segurança Pública tem para integrar os seus quadros²¹.

A instrução na GNR está estruturada num sistema composto por quatro subsistemas, sendo eles, Formação Inicial, Formação de Progressão na Carreira, Cursos de Especialização/Qualificação e Instrução de Aperfeiçoamento e Actualização (PAFE, 2008). Os cursos de Especialização²² englobam os cursos e estágios para o ingresso em quadros²³ ou especialidades e visam aprofundar e desenvolver conhecimentos e aptidões profissionais relativamente a determinada técnica ou área do saber, proporcionando o exercício especializado para funções sectoriais (PAFE, 2008). Estes cursos podem ser dados tanto na GNR como externamente, através de acordos com outras entidades, tanto militares como civis²⁴.

3.4.3 UNIDADES E SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

A GNR atravessa neste momento um período de transição, devido à alteração da sua Lei Orgânica. No que a este tema diz respeito, estas alterações não extinguem especialidades ou permitem a aparição de outras, simplesmente alteram as unidades de modo a registarem-se algumas na sua organização e funcionamento. Assim, serão abordadas as unidades recentemente criadas que irão acolher a maioria das especialidades que vinham sendo desempenhadas na quase totalidade pelas suas Unidades Especiais e de Reserva.

²⁰ Plano aprovado pelo Despacho nº 04/08 do Exmº TGCG.

²¹ Vide Anexo Q - Quadros da carga horária do Curso de Formação de Guardas.

²² Vide Anexo R - Cursos de Especialização da GNR.

²³ Os cursos de especialização também permitem o ingresso em quadros, como é o caso do quadro de cavalaria, em que todos os militares tem de fazer o Curso Específico de Cavalaria (CEC).

²⁴ Vide Anexo S - Entidades/Locais de Formação.

3.4.3.1 Unidade Nacional de Trânsito (UNT)²⁵

A UNT surge com a reestruturação da GNR e subsequente extinção de uma das suas Unidades Especiais, a Brigada de Trânsito. É uma unidade especializada, no âmbito da fiscalização, ordenamento e disciplina do trânsito, é ainda responsável pela uniformização de procedimentos e pela formação contínua dos agentes. Esta Unidade pode realizar, sempre que tal se justifique, directa e excepcionalmente, acções especiais de fiscalização em qualquer parte do território nacional abrangida pela competência territorial da GNR, sem prejuízo das competências das respectivas unidades territoriais.

3.4.3.2 Unidade de Controlo Costeiro (UCC)²⁶

A UCC é criada com a nova LOGNR, e surge da extinção da outra Unidade Especial, que era a Brigada Fiscal. É a unidade especializada responsável pelo cumprimento da missão da GNR em toda a extensão da costa e no mar territorial, com competências específicas de vigilância, patrulhamento e intercepção terrestre ou marítima. Pode ainda gerir e operar o Sistema Integrado de Vigilância, Comando e Controlo (SIVICC), distribuído ao longo da orla marítima²⁷.

3.4.3.3 Unidade de Acção Fiscal (UAF)²⁸

À semelhança da UCC, esta unidade surge da extinção da BF, e é a unidade especializada de âmbito nacional com competência específica de investigação para o cumprimento da missão tributária, fiscal e aduaneira cometida à GNR.

3.4.3.4 Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE)²⁹

A USHE é uma unidade de representação responsável pela protecção e segurança às instalações dos órgãos de soberania e de outras entidades que lhe sejam confiadas e pela prestação de honras de Estado.

Esta unidade articula-se em Esquadrão Presidencial, subunidade de honras de Estado e subunidade de segurança, integrando ainda a Charanga a Cavalo e a Banda da Guarda. As missões desta unidade estavam anteriormente conferidas às Unidades de Reserva, o Regimento de Cavalaria (RC) e o Regimento de Infantaria (RI).

²⁵ Vide Anexo I - Unidade criada pelo Artº 42 da Lei nº63/2007 de 06 de Novembro.

²⁶ Vide Anexo I - Criada pelo Artº 40 da Lei nº 63/2007 de 06 de Novembro.

²⁷ O SIVICC ainda não se encontra distribuído pela orla marítima, é o sistema que vem substituir o *Long Arm Operational System* (LAOS), sistema utilizado pela Brigada Fiscal.

²⁸ Vide Anexo I - Criada pelo Artº 41 da Lei nº 63/2007 de 06 de Novembro.

²⁹ Vide Anexo I - Criada pelo Artº 43 da Lei nº 63/2007 de 06 de Novembro.

3.4.3.5 Unidade de Intervenção (UI)³⁰

A UI é uma unidade da GNR especialmente vocacionada para as missões de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção táctica em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, inactivação de explosivos, protecção e socorro e aprontamento e projecção de forças para missões internacionais. Esta unidade articula-se em subunidades de ordem pública³¹, de operações especiais³², de protecção e socorro³³ e de cinotecnia³⁴. Integra ainda o Centro de Inactivação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS)³⁵ e o Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais (CTAFMI). Estas missões até à reestruturação eram atribuídas às Unidades de Reserva, RC e RI.

3.4.3.6 Serviço de Protecção da Natureza e Ambiente (SEPNA)

Este serviço foi criado por Despacho do Exmo. Tenente General Comandante-Geral de 15 de Janeiro de 2001, afirmando-se como uma nova especialização dentro dos quadros das Armas e Serviços já existentes. Mas este serviço só é consagrado através do Dec-Lei nº 22/2006 de 02 de Fevereiro, ficando na dependência do Comando-Geral da GNR, através da Chefia do Serviço de Protecção da Natureza e Ambiente (CSEPNA). Segundo a nova LOGNR o seu funcionamento passa a ser aprovado por portaria do ministro da tutela³⁶.

Este Serviço tem por missão zelar pelo cumprimento das disposições legais e regulamentares referentes à protecção e conservação da natureza e do meio ambiente, dos recursos hídricos, assim como da riqueza cinegética, piscícola, florestal e de qualquer outra índole relacionada com a natureza e ambiente, mediante o desenvolvimento de várias actividades³⁷.

³⁰ Vide Anexo I - Criada pelo Artº 44 da Lei nº 63/2007 de 06 de Novembro.

³¹ A subunidade de Ordem Pública que até à data, é da incumbência do Batalhão Operacional.

³² Subunidade designada até aqui por Companhia de Operações Especiais, de salientar que esta especialidade é um exemplo de relacionamento com outras entidades no que à formação diz respeito, uma vez que todos os seus militares, tem de frequentar o curso de Operações Especiais do Exército em Lamego.

³³ A subunidade responsável pela protecção e socorro é o Grupo de Intervenção Protecção e Socorro (GIPS), sendo criado pelo Dec-Lei nº22/2006, de 02 de Fevereiro. O GIPS tem a missão específica de executar acções no âmbito da primeira intervenção em situações de emergência de protecção e de socorro em todo o território nacional, em ocorrências florestais, matérias perigosas, acidente ou catástrofe.

³⁴ A cinotecnia existe desde o dia 31 de Dezembro de 1956, tendo os primeiros militares frequentado em Madrid o curso de Cinotecnia da Guardia Civil. Estava sob comando da Escola da Guarda (EG), e possui as valências de patrulha, detecção de explosivos, detecção de droga, busca e salvamento e intervenção táctica, de referir a recentemente criada, valência de detecção de odores, nomeadamente de sangue.

³⁵ Até aqui designada por Inactivação de Engenhos Explosivos Improvisados (IEEI).

³⁶ Segundo o nº1 do Artº 47 da Lei nº 63/2007 de 06 de Novembro, é de referir que esta portaria ainda não foi criada.

³⁷ Estas actividades podem ser por exemplo, o colaborar com as Autoridades e Organismos correspondentes para planificar e executar uma política eficaz nesta matéria; o fomentar condutas de respeito pela natureza; a protecção do meio ambiente natural, impedindo actividades que o possam degradar; a protecção e conservação do Património histórico e natural; o velar pelas disposições legais relativas às leis sanitárias; o colaborar na prevenção de incêndios florestais, entre outras.

3.4.3.7 Investigação Criminal

A estruturação da Investigação Criminal na GNR surge com a Lei nº 21/2000 de 10 de Agosto, a Lei da Organização da Investigação Criminal (LOIC), apesar de anteriormente a esta lei a GNR ter militares a trabalhar nesta área. A complementar a LOIC, surge a elaboração do Plano Estratégico para a Investigação Criminal e Análise de Informação Criminal da Guarda, estabelecendo a formação de especialistas, aquisição de meios técnicos e a adaptação da estrutura orgânica³⁸ como princípios basilares para que a GNR desenvolvesse uma actividade de prevenção e investigação criminal na sua área de actuação, de acordo com as competências que a lei lhe atribui.

3.5 CONCLUSÕES

Em suma, pode-se afirmar que a GNR possui na sua estrutura várias especialidades, com vista a dar capacidade de resposta às necessidades que surgem do seu quotidiano desempenho de funções.

A Guarda, como Força de Segurança que é e pelas diversas funções de polícia que desenvolve, vê-se obrigada a evoluir e estruturar, para servir o cidadão da melhor forma possível.

Esta panóplia de especialidades não é inédita, uma vez que também as suas congéneres criaram diversas especialidades, com a mesma intenção, atendendo como é normal, à envolvente social e situação política de cada um deles.

Pode-se concluir que a especialização é uma realidade necessária, e não existe qualquer tipo de hesitação ao afirmar que é o passo a dar, para continuar a caminhar na direcção do sucesso. É no entanto, necessário ter em conta a forma como esta é implementada, com vista a ser rentabilizada da melhor forma.

³⁸ Exemplos claros desta adaptação são os Núcleos de Apoio Técnico (NAT), até aqui nos Grupos Territoriais, para recolha de prova material, ou os Núcleos de Investigação Criminal (NIC) nos Destacamentos.

PARTE II

PARTE PRÁTICA

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA

4.1 INTRODUÇÃO

Na Parte I deste trabalho, procedeu-se a uma revisão da literatura sobre a temática a explorar, atendendo a que o “estado da arte” deste tema é quase nulo, a investigação requer uma aplicação de metodologia científica, que permita dar resposta às indagações significativas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Após uma recolha e selecção de informação, tendo como ponto de partida a pergunta inicial, ou seja, “Especialização: - um risco necessário?”, através de pesquisa bibliográfica e realização de algumas entrevistas exploratórias, obtém-se algumas hipóteses práticas, as quais requerem de validação.

Desta forma, o investigador deve optar pela metodologia adequada, pois ao fazê-lo, obtém não só informação com qualidade para dar resposta à sua problemática, como o ajuda a compreender o método de pesquisa ou processo, no qual procura criar resultados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

4.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

H1: Os militares generalistas e especialistas do SEPNA privilegiam a cooperação, para obter os objectivos da instituição.

H2: Os militares acham-se competentes nas suas áreas de actuação, revelando uma formação adequada.

H3: Os militares têm condições e predisposição para que o grupo onde se inserem seja produtivo.

H4: Os militares sentem-se motivados na sua missão, tendo como objectivo o saber fazer.

H5: Existe militares que se refugiam do serviço, por achar que não é da sua competência.

4.3 METODOLOGIA DE ANÁLISE

Numa fase inicial, conjugada com a revisão da literatura realizaram-se algumas entrevistas exploratórias³⁹, por forma a descortinar os conceitos base a aferir posteriormente neste estudo. Estas entrevistas exploratórias foram entrevistas semi-directivas, uma vez que apesar de existir um guião⁴⁰ orientador que permita o seu desenvolvimento claro e objectivo, este contem poucas perguntas, e os temas podem ser abordados sem qualquer tipo de ordem (Quivy & Campenhoudt, 1998). Estas entrevistas devem ser aplicadas “a pessoas que, pela sua posição, acção ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema” (Quivy & Campenhoudt, 1998), assim sendo, foram aplicadas a um oficial general, ex-comandante da EG, e a três subalternos com funções de comando, um na Brigada de Trânsito, outro na cinotecnia e o terceiro num Destacamento Territorial, uma vez que tem sob seu comando, militares tanto generalistas como especialistas.

Após definidos os conceitos base a explorar, com vista à obtenção das respostas às hipóteses colocadas, opta-se pelo método quantitativo e por um estudo descritivo, uma vez que se pretende obter mais informação, quer seja sobre as características de uma população, quer seja sobre fenómenos em que exista pouco trabalho de investigação, analítico, uma vez que permite associar os dados recolhidos com as suas eventuais consequências e transversal, pois pretende-se analisar dados num ponto do tempo, destinando-se a obter informação sobre o estado actual dos fenómenos (Fortin, 2000).

Por tudo o que foi referido anteriormente, considerou-se que o inquérito por questionário seria o instrumento mais adequado à recolha dos dados, não só por ser um método quantitativo, mas também por permitir uma tradução dos dados para resultados apreciáveis.

O questionário diferencia-se da entrevista essencialmente pelo facto do investigador e inquiridos não interagirem em situação presencial (Carmo & Ferreira, 1998), impossibilitando manipulação dos resultados por parte do investigador. Ainda assim para obter resultados fidedignos, o questionário deve ser organizado por temáticas⁴¹, claramente enunciadas, como por exemplo, perguntas de identificação e perguntas de informação. As perguntas devem ser de simples preenchimento, de preferência fechadas e utilizando escalas de atitudes⁴² (Carmo & Ferreira, 1998).

Antes da aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste, que segundo Fortin (1999), é indispensável, na medida em que permite não só analisar como corrigir o questionário, para que não apresenta-se erros de redacção e problemas de compreensão

³⁹ “ (...) as entrevistas exploratórias servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, e não para verificar hipóteses preestabelecidas” (Quivy & Campenhoudt, 1998).

⁴⁰ Vide Apêndice B – Guião da Entrevista Exploratória.

⁴¹ O Questionário aplicado, encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira constituída por seis questões de identificação e a segunda por dezoito de informação.

⁴² Na segunda parte do questionário, todas as respostas são dadas segundo a Escala de Likert, que consiste em cinco possibilidades de resposta que vai desde o discordo totalmente até ao concordo totalmente.

por parte dos inquiridos. Este pré-teste foi aplicado a dez militares que frequentavam o Curso de Formação de Sargentos, os quais foram posteriormente questionados pelo investigador em relação ao significado de cada pergunta, tendo sido alteradas apenas duas questões, que não se encontravam completamente perceptíveis.

O questionário foi elaborado por um programa de software designado *acrobat creator*, tomando forma de ficheiro pdf, não permitindo qualquer tipo de alteração ao mesmo e com todos os campos de resposta obrigatórios.

Este questionário foi enviado a todos os inquiridos via electrónica, para as caixas de correio electrónico do seu local de colocação, através de internet, permitindo aos inquiridos preencher e reencaminhar novamente os questionários ao investigador através da função *submit by mail*, existente no próprio documento, sem qualquer tipo de despesa financeira, poupando não só papel, mas também tempo a quem trabalha nos canais de comunicação interna da GNR.

4.3.1 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE ANÁLISE

“O Universo ou população é o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição (...) têm, obviamente, uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outros conjuntos de elementos” (Carmo & Ferreira, 1998, p.191).

Assim, o universo de análise é constituído por todos os militares especialistas do SEPNA e por todos os militares generalistas, que desempenham funções em todo o dispositivo territorial, da classe de Guardas.

4.3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

“Após ter circunscrito o seu campo de análise, deparam-se três possibilidades ao investigador: ou recolhe dados e faz incidir as suas análises sobre a totalidade da população coberta por esse campo, ou a limita a uma amostra representativa desta população, ou estuda apenas algumas componentes (...)” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.160).

O ideal seria ter uma amostra que coincidisse com a população, evitando assim uma margem de erro, o que neste caso é impraticável. Logo, opta-se por uma amostragem que seja representativa para o caso dos especialistas do SEPNA, com o intuito de dar o máximo de veracidade aos dados colhidos, podendo generalizá-los à restante população.

“A exigência de representatividade é menos frequente do que por vezes se julga: não deve confundir-se cientificidade com representatividade” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 161) assim, em relação aos militares generalistas devido à sua dimensão, não abdicando dos métodos científicos, utiliza-se um tipo de amostragem não representativa, sendo

aplicada uma amostragem de conveniência. Neste tipo de amostragem recorre-se a um grupo de indivíduos que esteja disponível ou que sejam voluntários, sendo que os resultados não podem ser generalizados à população a que pertence o grupo de conveniência, sendo possível no entanto, obter informações preciosas (Carmo & Ferreira, 1998).

As amostragens representativas, segundo Carmo & Ferreira (1998), são designadas por amostragens probabilísticas, em que as amostras são seleccionadas, para que cada elemento da população tenha uma probabilidade real de ser inserido na amostra⁴³.

Uma vez que a população a abordar, divide-se em dois grandes grupos, os generalistas e os especialistas do SEPNA, utilizou-se dois tipos de amostragem distintos atendendo à natureza e dimensão de ambos.

De acordo com o que foi supracitado, para os militares generalistas, optou-se por uma amostra por conveniência, recorrendo-se a dois Destacamentos Territoriais, o de Ovar e o de Moimenta da Beira, pois para obter uma amostragem representativa dos generalistas seria necessário aplicar o questionário a nove Destacamentos Territoriais dos 83 existentes, para respeitar os 10% da população, valor mínimo considerado.

Para os militares especialistas do SEPNA, optou-se por uma amostra estratificada, cujo processo “é seleccionar uma amostra de tal forma que os que os subgrupos ou estratos previamente identificados na população em estudo estejam representados na amostra em proporção idêntica à que existem em estudo” (Carmo & Ferreira, 1998, p.193).

Para tal, o questionário foi enviado a todos os órgãos de coordenação dos Grupos Territoriais (OCD's), sendo pedido que aleatoriamente, pelo menos 10% dos militares do SEPNA aí existentes preenchessem os questionários, obtendo uma amostra representativa da população dos especialistas do SEPNA.

⁴³ “Quanto maior for a amostra mais possibilidades tem de ser representativa da população (...) uma amostra que integre 10% do total da população considerada é julgado como a dimensão mínima a obter” (Carmo & Ferreira, 1998, p.196).

CAPÍTULO 5

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

5.1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

Depois do enquadramento teórico e da apresentação da metodologia adoptada, através deste capítulo explana-se os dados obtidos no trabalho de campo. A análise dos dados foi realizada através das aplicações informáticas do *Microsoft Excel* e o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 15.0, fruto do instrumento utilizado, o inquérito por questionário. Os dados vão ser apresentados segundo a variável, em que situação se encontram, já que o objectivo é estabelecer uma comparação entre os militares especialistas e generalistas.

5.2 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Foram respondidos 150 questionários, dos quais 98 foram realizados por militares generalistas, correspondendo a 65,3%, e 52 realizados por militares do SEPNA, correspondendo a 34,7%, como se pode verificar no Quadro 5.1.

Quadro 5.1: Frequência e Percentagem da Amostra.

	Frequência	Percentagem
Militar Generalista	98	65,3%
Militar SEPNA	52	34,7%
Total	150	100,0%

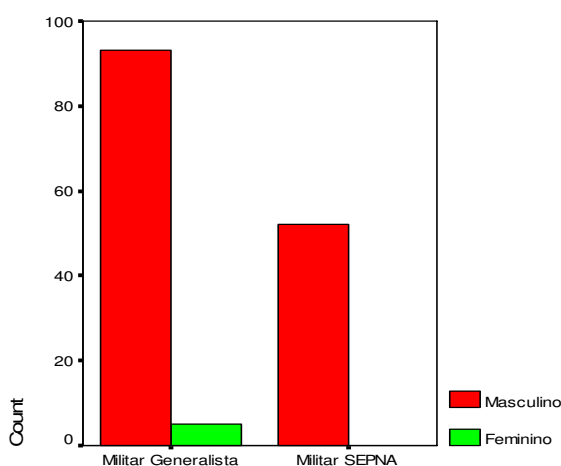
Tendo como objectivo a comparação dos militares especialistas e generalistas, explana-se inicialmente a comparação das várias variáveis apresentadas na Parte I do questionário⁴⁴.

Em relação ao género dos militares, em ambos o sexo masculino domina, com a particularidade de que nos militares do SEPNA, não existe nenhum militar do sexo feminino, como consta no Quadro 5.2 e no Gráfico 5.1. No que diz respeito ao posto dos militares, e segundo o Quadro 5.3 e o Gráfico 5.2, existe uma semelhança novamente nos resultados, existindo mais Guardas do que Cabos.

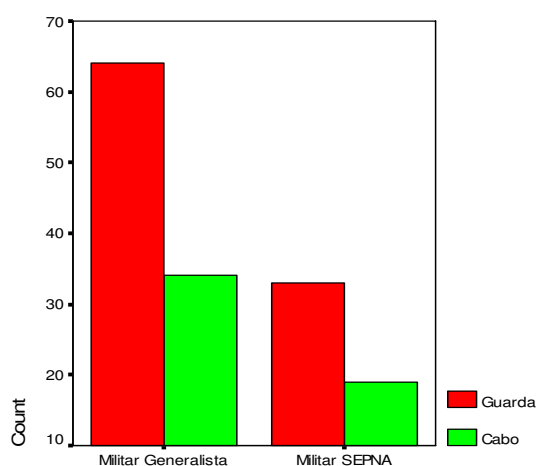
⁴⁴ Vide Apêndice G - Forma do Questionário Aplicado.

Quadro 5.2: Género dos elementos da Amostra.

	Masculino	Feminino	Total
Militar Generalista	93	5	98
	94,9%	5,1%	100,0%
Militar SEPNA	52	0	52
	100,0%	,0%	100,0%
Total	145	5	150
	96,7%	3,3%	100,0%

**Gráfico 5.1: Género dos elementos da Amostra.****Quadro 5.3: Posto dos elementos da Amostra.**

	Guardas	Cabos	Total
Militar Generalista	64	34	98
	65,3%	34,7%	100,0%
Militar SEPNA	33	19	52
	63,5%	36,5%	100,0%
Total	97	53	150
	64,7%	35,3%	100,0%

**Gráfico 5.2: Posto dos elementos da Amostra.**

No que diz respeito ao escalão etário e ao tempo de serviço, surgem algumas diferenças, destaca-se sobretudo o facto dos militares generalistas terem um maior número de militares com mais de 20 anos de serviço com 16,3%, em relação aos do SEPNA que são apenas 3,8%, por sua vez estes tem muito mais militares entre os 10 e 20 anos, como se pode verificar no Quadro 5.4 e Gráfico 5.3. em relação ao escalão etário, surgem as mesmas diferenças, uma vez que os militares generalistas apresentam uma maior percentagem de militares com mais de 45 anos, conforme se regista no Quadro 5.5 e Gráfico 5.4.

Quadro 5.4: Tempo de Serviço dos militares.

	<10	10 a 20	>20	Total
Militar Generalista	57	25	16	98
	58,2%	25,5%	16,3%	100,0%
Militar SEPNA	22	28	2	52
	42,3%	53,8%	3,8%	100,0%
Total	79	53	18	150
	52,7%	35,3%	12,0%	100,0%

Quadro 5.5: Escalão Etário dos militares.

	<30	30 a 45	>45	Total
Militar Generalista	44	35	19	98
	44,9%	35,7%	19,4%	100,0%
Militar SEPNA	8	42	2	52
	15,4%	80,8%	3,8%	100,0%
Total	52	77	21	150
	34,7%	51,3%	14,0%	100,0%

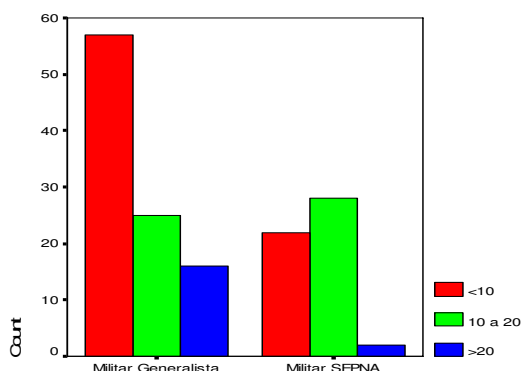


Gráfico 5.3: Tempo de Serviço dos militares.

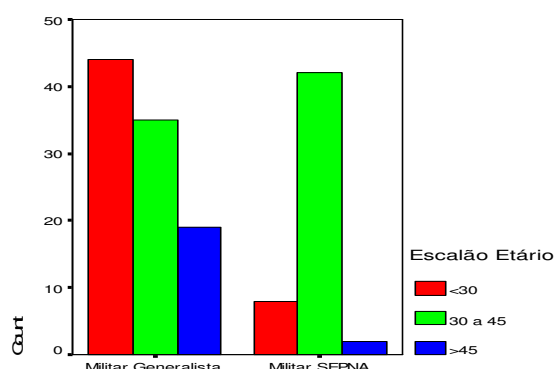


Gráfico 5.4: Escalão Etário dos militares.

Após a apresentação dos dados em relação à Parte I do questionário, explana-se mais aprofundadamente as questões da Parte II do mesmo, ao analisar questão a questão.

5.2.1 ANÁLISE À QUESTÃO UM

Quando confrontados se é mais vantajoso saber uma matéria com bastante profundidade, do que saber um pouco de tudo, os militares generalistas discordaram mais do que os especialistas, que por sua vez apresentam uma percentagem maior de concordância, é relevante o facto de que os militares generalistas mostraram-se mais indecisos com uma percentagem de 13,30% na resposta Indeciso, enquanto que os militares do SEPNA em relação à mesma questão apresentam 3,80%, conforme o Quadro 5.6 e o Gráfico 5.5.

Quadro 5.6: Respostas à Questão 1.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	11	23	13	32	19	98
	11,20%	23,50%	13,30%	32,70%	19,40%	100,00%
Militar SEPNA	3	6	2	27	14	52
	5,80%	11,50%	3,80%	51,90%	26,90%	100,00%

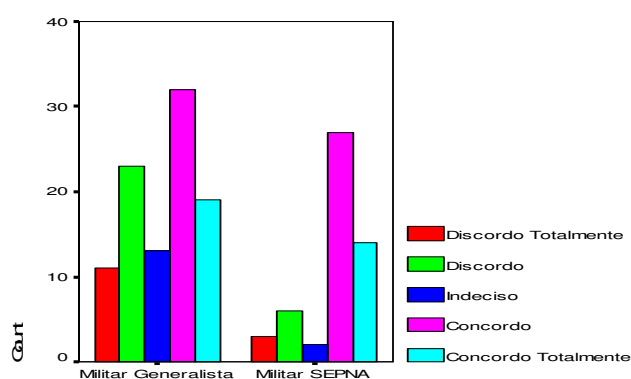


Gráfico 5.5: Resposta à Questão 1.

5.2.2 ANÁLISE À QUESTÃO DOIS

Segundo o Quadro 5.7 e o Gráfico 5.6, quando questionados se se sentiam à vontade com qualquer situação que possa surgir no desempenho das suas funções, os militares generalistas apresentam uma maior percentagem de discordância e de indecisão, realça o facto de 59,60% dos militares do SEPNA responderem concordo e outros 23,10% responderem concordo totalmente.

Quadro 5.7: Respostas à Questão 2.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	4	15	30	35	14	98
	4,10%	15,30%	30,60%	35,70%	14,30%	100,00%
Militar SEPNA	0	3	6	31	12	52
	0,00%	5,80%	11,50%	59,60%	23,10%	100,00%

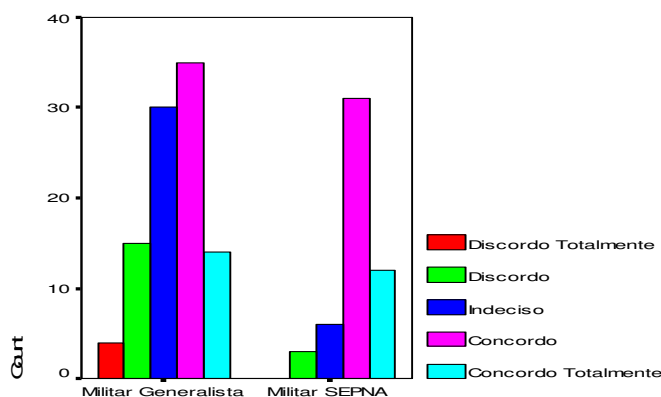


Gráfico 5.6: Resposta à Questão 2.

5.2.3 ANÁLISE À QUESTÃO TRÊS

Em resposta à pergunta, se domina completamente as matérias necessárias ao cumprimento da missão, mais uma vez os militares do SEPNA, segundo o Quadro 5.8 e o Gráfico 5.7, mostram-se mais concordantes, apresentando a resposta concordo um valor de 73,10% e a de concordo totalmente 9,60%, enquanto apenas 34,70% dos militares generalistas responderam à resposta concordo, destacando-se ao 33,70% responder na resposta indeciso e 18,40% responder à resposta discordo.

Quadro 5.8: Respostas à Questão 3.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	3	18	33	34	10	98
	3,10%	18,40%	33,70%	34,70%	10,20%	100,00%
Militar SEPNA	1	3	5	38	5	52
	1,90%	5,80%	9,60%	73,10%	9,60%	100,00%

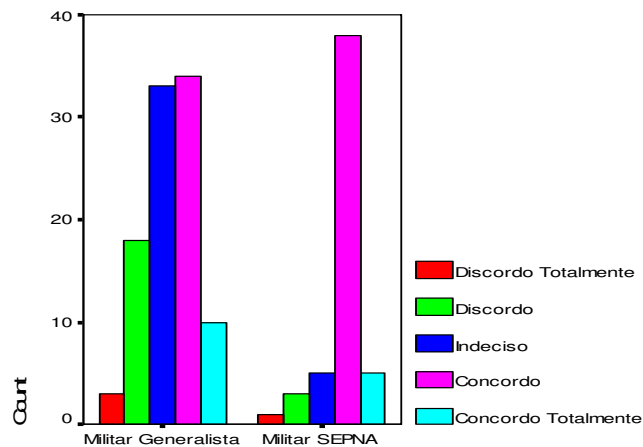


Gráfico 5.7: Resposta à Questão 3.

5.2.4 ANÁLISE À QUESTÃO QUATRO

Quando questionados se tentam manter-se actualizados em relação a matérias, que não sentem necessidade de recorrer no seu quotidiano, os militares, tanto generalistas como do SEPNA, responderam de forma semelhante, ao responderem maioritariamente às respostas concordo e concordo totalmente, como se pode verificar no Quadro 5.9 e no Gráfico 5.8.

Quadro 5.9: Respostas à Questão 4.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	1	7	13	56	21	98
	1,00%	7,10%	13,30%	57,10%	21,40%	100,00%
Militar SEPNA	0	4	7	29	12	52
	0,00%	7,70%	13,50%	55,80%	23,10%	100,00%

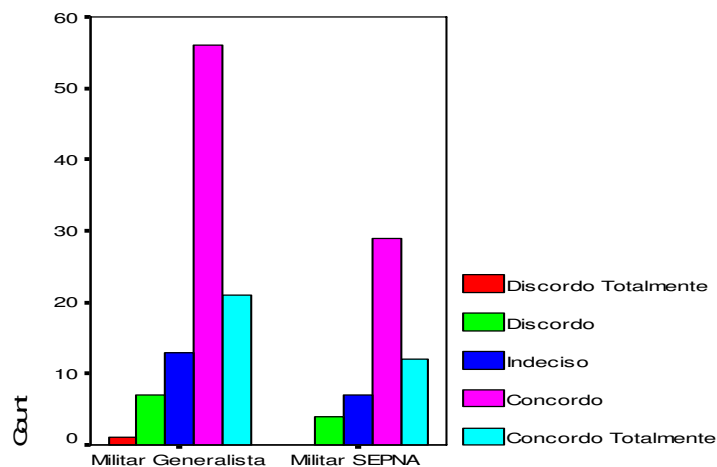


Gráfico 5.8: Resposta à Questão 4.

5.2.5 ANÁLISE À QUESTÃO CINCO

Quando questionados sobre se se encontravam por vezes perante situações que gostariam de resolver, mas que não têm conhecimento para o fazer, segundo o Quadro 5.10 e o Gráfico 5.9, tanto os militares generalistas como os do SEPNA, apresentam valores altos na resposta indeciso, contudo destaca-se o facto de 40,40% dos militares do SEPNA responderem discordo, enquanto apenas 22,40% dos generalistas responderam discordo.

Quadro 5.10: Respostas à Questão 5.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	5	22	37	22	12	98
	5,10%	22,40%	37,80%	22,40%	12,20%	100,00%
Militar SEPNA	4	21	16	9	2	52
	7,70%	40,40%	30,80%	17,30%	3,80%	100,00%

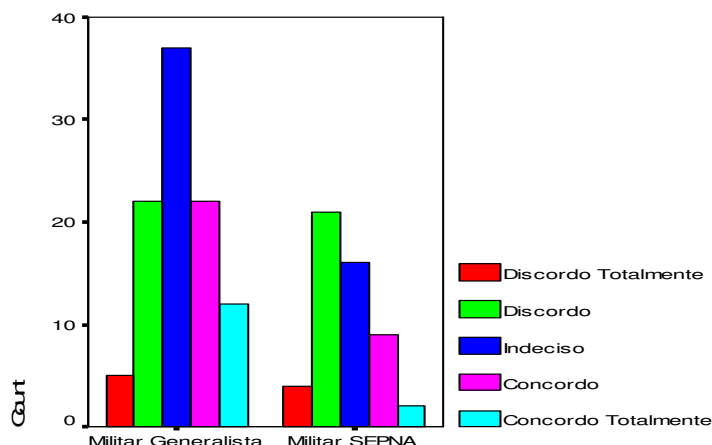


Gráfico 5.9: Resposta à Questão 5.

5.2.6 ANÁLISE À QUESTÃO SEIS

Ao perguntar se apesar de saber resolver uma determinada situação preferem chamar um especialista na área, segundo o Quadro 5.11 e o Gráfico 5.10, os militares generalistas e especialistas responderam de forma muito semelhante, tendo respondido em ambos os casos de forma repartida pelas opções de resposta.

Quadro 5.11: Respostas à Questão 6.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	11	31	16	23	17	98
	11,20%	31,60%	16,30%	23,50%	17,30%	100,00%
Militar SEPNA	10	14	8	16	4	52
	19,20%	26,90%	15,40%	30,80%	7,70%	100,00%

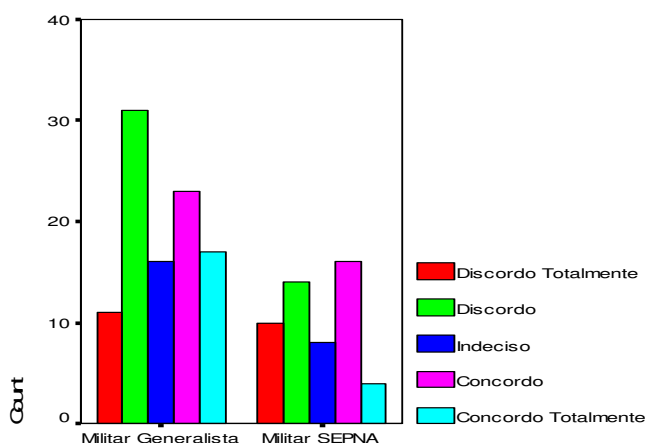


Gráfico 5.10: Resposta à Questão 6.

5.2.7 ANÁLISE À QUESTÃO SETE

Ao serem questionados sobre a sua predisposição para resolver uma situação que não seja da sua área, mas que tenham conhecimento para o fazer, as respostas voltam a ser repartidas e bastante semelhantes entre os militares generalistas e do SEPNA, como se pode verificar, através do Quadro 5.12 e do Gráfico 5.11.

Apesar de existir uma maior predisposição dos militares do SEPNA, que apresentam um valor de 34,60% de respostas em Concordo, enquanto que os generalistas apenas apresentam um valor de 19,40%.

Quadro 5.12: Respostas à Questão 7.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	4	34	29	19	12	98
	4,10%	34,70%	29,60%	19,40%	12,20%	100,00%
Militar SEPNA	4	10	17	18	3	52
	7,70%	19,20%	32,70%	34,60%	5,80%	100,00%

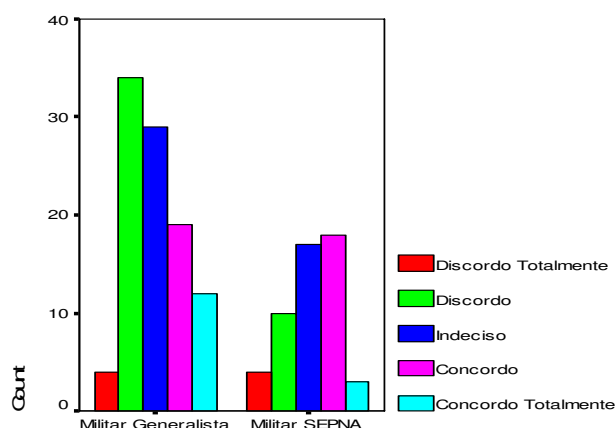


Gráfico 5.11: Resposta à Questão 7.

5.2.8 ANÁLISE À QUESTÃO OITO

Na questão oito, ao ser perguntado se os militares mantêm boa relação profissional, com militares de outras áreas, os militares generalistas e do SEPNA, foram unânimes ao concordarem, segundo o Quadro 5.13 e o Gráfico 5.12, tendo em ambos os casos percentagens superior aos 80%, juntando as respostas concordo e concordo totalmente.

Quadro 5.13: Respostas à Questão 8.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	2	5	11	38	42	98
	2,00%	5,10%	11,20%	38,80%	42,90%	100,00%
Militar SEPNA	2	1	1	17	31	52
	3,80%	1,90%	1,90%	32,70%	59,60%	100,00%

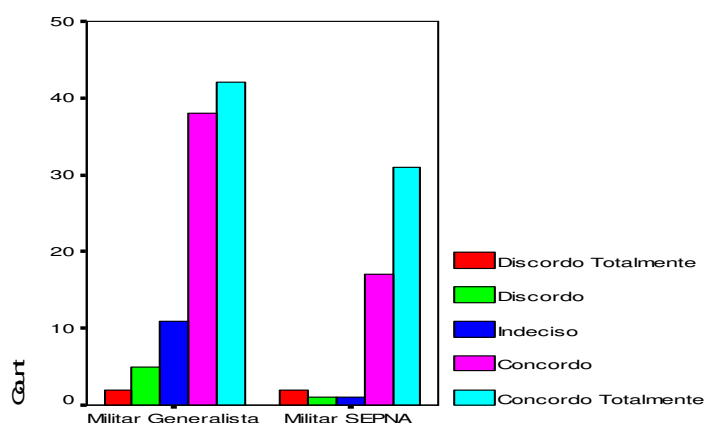


Gráfico 5.12: Resposta à Questão 8.

5.2.9 ANÁLISE À QUESTÃO NOVE

Ao ser questionado se existe uma relação de cooperação, entre os militares do dispositivo territorial e das diferentes especialidades, segundo o Quadro 5.14 e o Gráfico 5.13, os resultados voltam a ser semelhantes, sendo a resposta maioritária de concordo, ao ser respondida por 42,90% dos militares generalistas e por 51,90% pelos do SEPNA.

Quadro 5.14: Respostas à Questão 9.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	4	14	22	42	16	98
	4,10%	14,30%	22,40%	42,90%	16,30%	100,00%
Militar SEPNA	1	9	9	27	6	52
	1,90%	17,30%	17,30%	51,90%	11,50%	100,00%

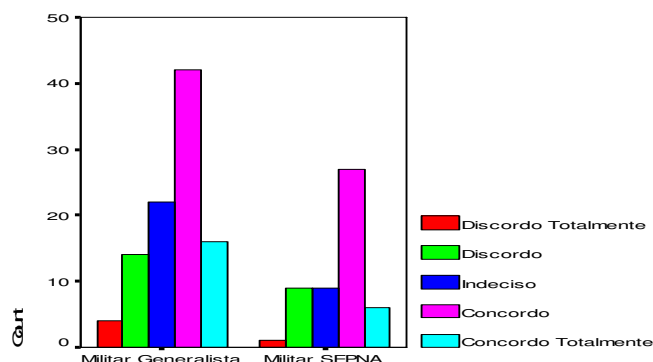


Gráfico 5.13: Resposta à Questão 9.

5.2.10 ANÁLISE À QUESTÃO DEZ

Quando questionados sobre a falta de colaboração das diversas especialidades da GNR, como está no Quadro 5.15 e no Gráfico 5.14, os militares tanto generalistas como do SEPNA, responderam maioritariamente de forma concordante.

Quadro 5.15: Respostas à Questão 10.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	8	20	25	32	13	98
	8,20%	20,40%	25,50%	32,70%	13,30%	100,00%
Militar SEPNA	2	9	15	21	5	52
	3,80%	17,30%	28,80%	40,40%	9,60%	100,00%

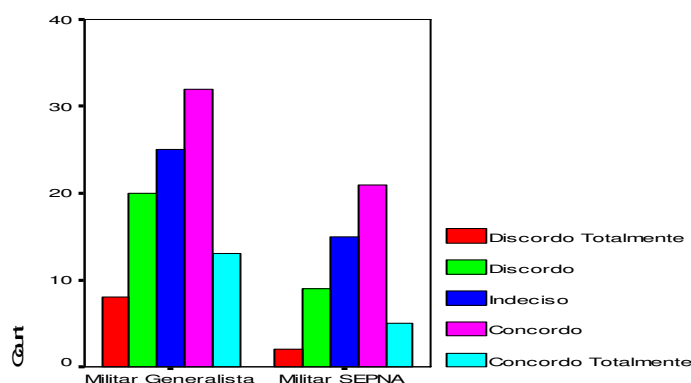


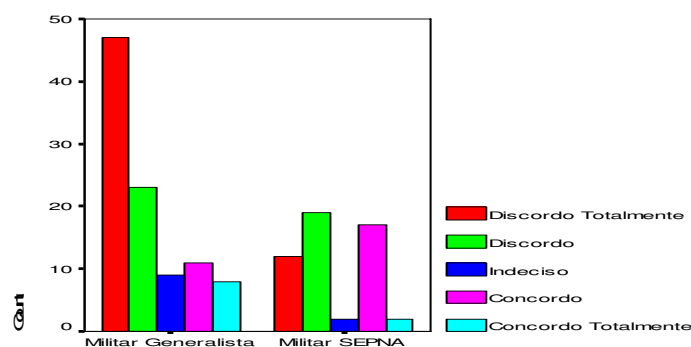
Gráfico 5.14: Resposta à Questão 10.

5.2.11 ANÁLISE À QUESTÃO ONZE

Questionados sobre, se o efectivo é suficiente para o cumprimento da missão, segundo o Quadro 5.16 e o Gráfico 5.15, 48% dos militares generalistas discordam totalmente e 23,50% discordam, enquanto que, apenas 23,10% dos militares do SEPNA responderam discordo totalmente e 36,50% discordo, tendo 32,70% concordado.

Quadro 5.16: Respostas à Questão 11.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	47	23	9	11	8	98
	48,00%	23,50%	9,20%	11,20%	8,20%	100,00%
Militar SEPNA	12	19	2	17	2	52
	23,10%	36,50%	3,80%	32,70%	3,80%	100,00%

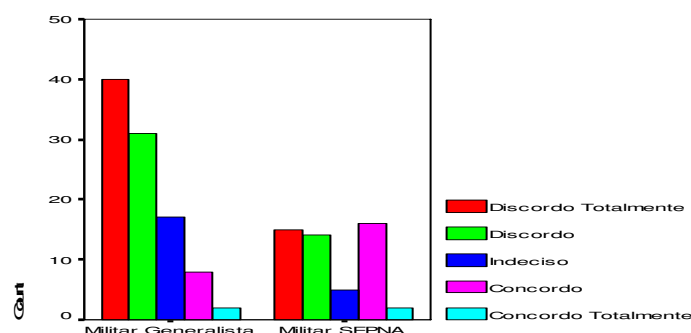
**Gráfico 5.15: Resposta à Questão 11.**

5.2.12 ANÁLISE À QUESTÃO DOZE

Ao serem questionados sobre a atribuição de suplementos financeiros a quem desenvolve uma missão especial, os generalistas na sua maioria discorda, respondendo 40,80% à resposta discordo totalmente e 31,60% à discordo. Por sua vez, 30,80% dos militares do SEPNA, responderam à resposta concordo, como se pode verificar através do Quadro 5.17 e Gráfico 5.16.

Quadro 5.17: Respostas à Questão 12.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	40	31	17	8	2	98
	40,80%	31,60%	17,30%	8,20%	2,00%	100,00%
Militar SEPNA	15	14	5	16	2	52
	28,80%	26,90%	9,60%	30,80%	3,80%	100,00%

**Gráfico 5.16: Resposta à Questão 12.**

5.2.13 ANÁLISE À QUESTÃO TREZE

Quanto à pergunta, se existem boas condições para desenvolver o trabalho necessário à realização da missão, segundo o Quadro 5.18 e o Gráfico 5.17, na sua maioria os militares discordam, destaca-se o facto de 22,40% dos militares generalistas discordarem totalmente e de 28,80% dos militares do SEPNA concordarem.

Quadro 5.18: Respostas à Questão 13.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	22	40	23	12	1	98
	22,40%	40,80%	23,50%	12,20%	1,00%	100,00%
Militar SEPNA	6	21	10	15	0	52
	11,50%	40,40%	19,20%	28,80%	0,00%	100,00%

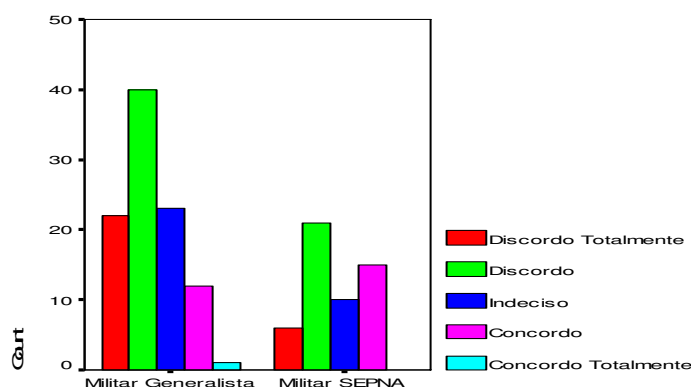


Gráfico 5.17: Resposta à Questão 13.

5.2.14 ANÁLISE À QUESTÃO CATORZE

Quando questionados sobre a existência de material em qualidade e quantidade suficiente para dar resposta ao que é solicitado, os militares discordam na sua maioria, tendo os militares generalistas apresentado 29,6% das respostas em discordo totalmente e 35,70% em discordo. Os militares do SEPNA, apresentam respostas semelhantes, destacando-se ao 61,50% discordar. Nenhum militar respondeu a concordo totalmente, como se pode confirmar no Quadro 5.19 e no Gráfico 5.18.

Quadro 5.19: Respostas à Questão 14.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	29	35	21	13	0	98
	29,60%	35,70%	21,40%	13,30%	0,00%	100,00%
Militar SEPNA	8	32	4	8	0	52
	15,40%	61,50%	7,70%	15,40%	0,00%	100,00%

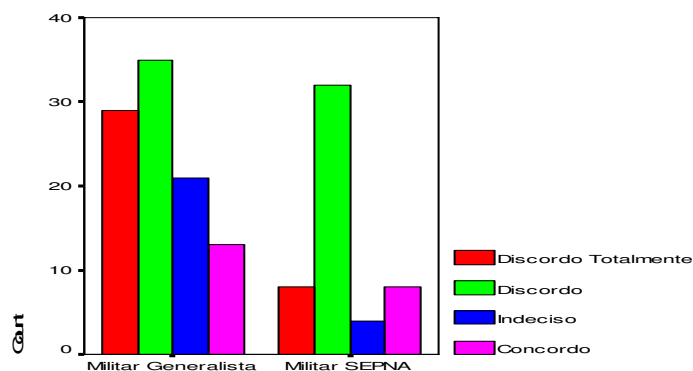


Gráfico 5.18: Resposta à Questão 14.

5.2.15 ANÁLISE À QUESTÃO QUINZE

Ao ser inquiridos sobre se têm vontade de trabalhar e de o fazer da melhor forma possível, como se pode verificar no Quadro 5.20 e no Gráfico 5.19, os militares na sua maioria mostram-se concordantes, de referir apenas que mais de 10% dos militares generalistas não são concordantes, respondendo discordo e discordo totalmente.

Quadro 5.20: Respostas à Questão 15.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	4	7	17	47	23	98
	4,10%	7,10%	17,30%	48,00%	23,50%	100,00%
Militar SEPNA	1	2	7	27	15	52
	1,90%	3,80%	13,50%	51,90%	28,80%	100,00%

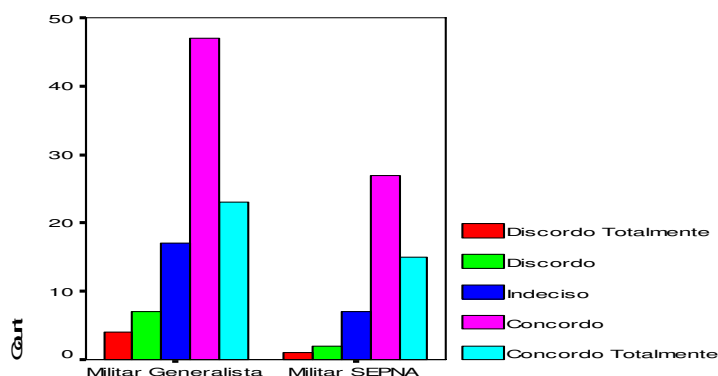


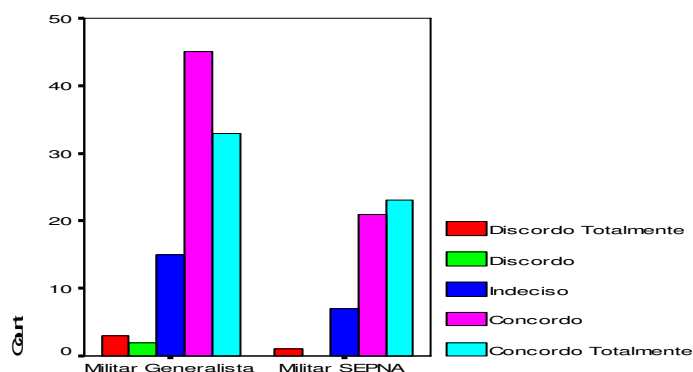
Gráfico 5.19: Resposta à Questão 15.

5.2.16 ANÁLISE À QUESTÃO DEZASSEIS

Quando indagados, se têm gosto pessoal em saber fazer, como se verifica no Quadro 5.21 e no Gráfico 5.20, em ambos os casos, os militares mostram-se concordantes, realça-se o facto de 44,20% dos militares do SEPNA concordarem totalmente.

Quadro 5.21: Respostas à Questão 16.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	3	2	15	45	33	98
	3,10%	2,00%	15,30%	45,90%	33,70%	100,00%
Militar SEPNA	1	0	7	21	23	52
	1,90%	0,00%	13,50%	40,40%	44,20%	100,00%

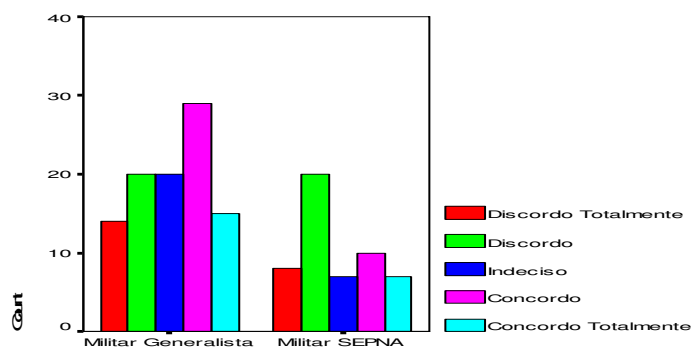
**Gráfico 5.20: Resposta à Questão 16.**

5.2.17 ANÁLISE À QUESTÃO DEZASSETE

Questionados sobre a vontade de fazer o serviço, quando não há recursos materiais e humanos para tal, como se pode confirmar no Quadro 5.22 e no Gráfico 5.21, os militares generalistas concordam mais, enquanto os militares do SEPNA respondem discordando mais que os generalistas.

Quadro 5.22: Respostas à Questão 17.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	14	20	20	29	15	98
	14,30%	20,40%	20,40%	29,60%	15,30%	100,00%
Militar SEPNA	8	20	7	10	7	52
	15,40%	38,50%	13,50%	19,20%	13,50%	100,00%

**Gráfico 5.21: Resposta à Questão 17.**

5.2.18 ANÁLISE À QUESTÃO DEZOITO

Interrogados sobre a satisfação com a remuneração que lhe é devida, pelo serviço que desempenha, os militares generalistas como do SEPNA, discordam na sua maioria, apresentado em ambos os casos percentagens superiores a 80% na soma da resposta discordo e discordo totalmente, conforme o Quadro 5.23 e o Gráfico 5.22.

Quadro 5.23: Respostas à Questão 18.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Militar Generalista	51	32	10	4	1	98
	52,00%	32,70%	10,20%	4,10%	1,00%	100,00%
Militar SEPNA	25	19	5	3	0	52
	48,10%	36,50%	9,60%	5,80%	0,00%	100,00%

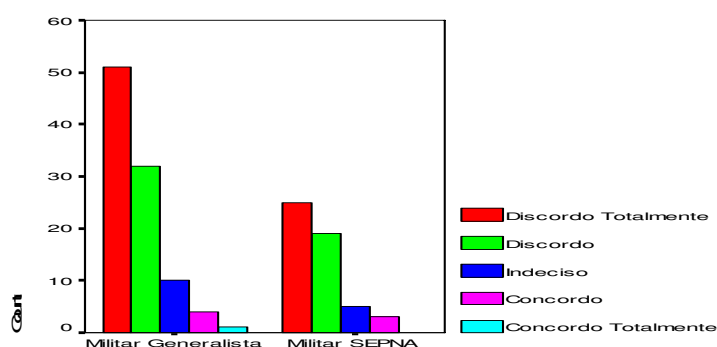


Gráfico 5.22: Resposta à Questão 18.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após recolha e análise dos dados obtidos no trabalho de campo, surgiu a necessidade de os relacionar com a revisão da literatura, de forma a verificar, ou não, as hipóteses, com vista a responder à questão principal.

Como foi referido anteriormente na revisão da literatura, a existência de grupos, que neste caso são as especialidades, só têm razão de existir se forem eficazes. A eficácia de um grupo prende-se com inúmeros factores, como a satisfação dos membros do grupo, a sua produtividade, formação adequada, cooperação entre grupos, etc.

As primeiras cinco questões conjugadas, estão relacionadas com o conceito competência, que diz respeito à formação adequada como factor de eficácia. À primeira questão, os militares especialistas do SEPNA concordaram mais do que os militares generalistas, provavelmente porque é a sua situação, ou seja, saber uma matéria mais em profundidade do que um pouco de tudo. Mas quando indagados se se sentem à vontade com qualquer situação que possa surgir no desempenho das suas funções, os militares do SEPNA, mostraram-se bastante concordantes, enquanto que os generalistas foram mais cépticos, uma vez que cerca 30% das respostas foram indeciso e 15,30% em discordo.

Estas respostas devem-se provavelmente à vasta missão do militar generalista no serviço territorial, em que podem surgir situações de natureza variada, enquanto que os especialistas, desempenham funções mais específicas, tendo recebido formação para tal.

Na terceira questão, sobre se dominam completamente as matérias necessárias ao cumprimento da sua missão, os militares do SEPNA na sua esmagadora maioria concorda, enquanto que as opiniões dos generalistas volta a ser dividida, possivelmente devido às razões supracitadas.

Ao serem inquiridos na quarta questão sobre, se procuram manter-se actualizados em relação a matérias que não sentem necessidade de recorrer no seu quotidiano, ambos os grupos responderam de forma concordante, mostrando interesse nas mais diversas matérias, de forma a estarem preparados para hipotéticas situações que possam aparecer, uma vez que o processo de formação é contínuo e também passa pela iniciativa do interessado.

Na quinta questão ao perguntar se não possuem conhecimentos para resolver algumas situações, apesar da vontade de o fazerem, os militares do SEPNA mostraram-se mais discordantes, devido à preparação que recebem para o desempenho das suas missões, apesar de também poder ser um indicador do pensamento grupal, que como foi referido na Parte I deste trabalho, é um risco dos grupos, o qual se caracteriza pelos elementos de um determinado grupo criarem uma ilusão de invulnerabilidade.

Depois, em relação à produtividade como factor de eficácia, exploraram-se dois conceitos, sendo eles: as condições através das questões onze, treze e catorze, e a iniciativa ou predisposição através das questões, seis, sete e quinze.

Na questão seis, os militares quando questionados se apesar de possuir conhecimentos, preferiam chamar alguém especialista, as respostas entre militares generalistas e do SEPNA, foram bastante semelhantes e repartidas pelas várias opções de resposta, podendo indiciar, que alguns militares preferem não fazer o serviço, por uma questão de precaução, e que outros preferem fazê-lo em vez de chamar um especialista, possivelmente por este não estar devidamente acessível.

Por sua vez, na questão seguinte, que se referia a situações que não são da sua área, mas que até têm conhecimentos para o fazer, os militares generalistas apresentam uma maior percentagem de discordância, indiciando uma possível negação do serviço, uma vez que sabem fazê-lo mas preferem recorrer a alguém que seja especialista na área.

Na questão quinze, quando colocados sobre uma questão mais directa, em que se perguntava se têm vontade de trabalhar e de o fazer da melhor possível, as respostas voltam a ser unânimes, tendo a esmagadora maioria respondido concordo, revelando o profissionalismo, que normalmente caracteriza os militares da GNR.

Na questão onze já relacionada com as condições, e dizente ao efectivo, ambos os militares responderam em grande percentagem de forma discordante, assumindo que não é

suficiente para o cumprimento normal da missão, tendo os militares generalistas, realçado mais esta opinião, supostamente devido à afectação de recursos humanos no dispositivo territorial a que a especialização obriga.

Na questão treze ao serem averiguados sobre as condições em geral, voltaram a ser unânimes as escolhas de resposta, mostrando um descontentamento geral. Ao serem interrogados na pergunta catorze, sobre a existência de material em quantidade e qualidade para dar resposta às solicitações, nenhum militar concordou totalmente, destaca-se o facto de que os militares do SEPNA responderam em esmagadora maioria na opção discordo, em princípio devido à necessidade de material técnico, condizente com as necessidades a que a sua missão específica exige.

Em relação ao conceito colaboração, na questão oito, ao ser perguntado se mantém uma boa relação profissional com outros militares de áreas diferentes, tanto os militares generalistas como do SEPNA, na maioria concordaram, o que revela uma boa relação entre ambos.

Na questão nove sobre a relação de cooperação entre os militares do serviço territorial e das restantes especialidades da GNR, a maioria dos militares mostrou estar de acordo, contudo cerca de 20% dos militares generalistas mostraram-se indecisos e outros 20% discordaram, percentagens que podem querer dizer que nem sempre esta relação ocorre.

Mas quando perguntado na questão dez, se por vezes existe falta de colaboração entre as mais diversas especialidades, uma percentagem elevada dos militares concordou, sinal claro, que por vezes não se trabalha em conjunto, privilegiando a cooperação e os fins últimos, ou seja, os da organização.

Um outro conceito abordado como factor de eficácia nestes grupos, foi a satisfação dos seus elementos, através da questão doze, dezasseis, dezassete e dezoito. Na questão doze perguntou-se, se são bem atribuídos os suplementos financeiros a quem desenvolve uma missão especial, à qual 40,80% dos militares generalistas responderam discordo totalmente e 31,60% responderam discordo, uma vez que não usufruem dos respectivos suplementos. Por sua vez 30,80% dos militares do SEPNA responderam concordo.

Na questão dezasseis quando indagados se têm gosto pessoal em saber fazer e de realizar o trabalho com profissionalismo, as respostas foram unânimes, tendo a esmagadora maioria concordado. Já na questão seguinte, sobre a vontade de fazer o serviço, quando não há recursos materiais e humanos para o fazer, as opiniões tanto dos generalistas como dos militares do SEPNA, repartem-se pelas diferentes respostas, o que leva a crer, que alguns militares não se sentem motivados, devido à escassez dos mesmos recursos.

Por último, em relação à remuneração que lhes é devida pelo serviço que desempenham, os militares voltam a ter uma opinião geral, ao discordarem, revelando um descontentamento geral no que diz respeito ao seu salário.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo, destina-se à verificação das hipóteses criadas, no corpo do trabalho, tendo como base os dados recolhidos através do trabalho de campo. Inserem-se ainda as conclusões advenientes e possíveis recomendações a ter em conta no futuro.

Faz-se ainda referência às limitações da Investigação, que acabaram por condicionar o estudo, e aproveita-se para lançar algumas propostas futuras de investigação relativa ao tema em questão.

6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Em relação à primeira hipótese, os militares da amostra mostram que privilegiam a cooperação. Contudo afirmam que por vezes existe falta de cooperação entre o serviço territorial e as especialidades, revelando alguma falta de coordenação na aplicação de recursos por parte da GNR.

A segunda hipótese, em relação à sua competência nas respectivas áreas de actuação, os militares do SEPNA mostraram-se muito mais optimistas, devido à sua formação complementar, assumindo em maior percentagem, que se encontram preparados para as necessidades do serviço. Por sua vez, os generalistas admitiram que por vezes não têm conhecimento para resolver todas as situações com que se deparam, fruto da vasta missão que lhes está incumbida.

Em relação às condições e predisposição dos militares, para que o grupo fosse mais produtivo, tanto os militares generalistas como os do SEPNA, de forma mais cautelosa, afirmam que preferem recorrer a especialistas do que resolver situações que não sejam da sua área. Contudo, os militares do SEPNA mostram uma iniciativa ligeiramente superior aos outros. No que diz respeito às condições em geral os militares, na sua esmagadora maioria afirmam que os meios humanos e materiais não são os suficientes para o cumprimento da missão.

Na quarta hipótese, correspondente à motivação dos militares no cumprimento da missão, na generalidade mostram-se descontentes, sobretudo com a remuneração, realçando-se com destaque uma franja considerável dos militares generalistas que se opõem aos suplementos de que alguns militares especialistas têm direito.

Na quinta e última hipótese, condizente com o possível refúgio de alguns militares em relação ao serviço, por existir especialistas nessa determinada área, regista-se uma percentagem considerável de generalistas a admitir que tal facto acontece.

6.3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pode-se concluir que os militares do SEPNA e do serviço territorial, mantêm boas relações profissionais, embora refiram que, por vezes, não existe colaboração entre o serviço territorial e as demais especialidades, o que não foi aferido, uma vez que não fazia parte integrante do objecto de estudo.

Em ambos os casos os militares mostram-se descontentes com as condições que lhes são cedidas, principalmente no que concerne à remuneração a que têm direito, registando-se algum desagrado por parte dos generalistas quanto à atribuição de suplementos a determinadas especialidades.

Outra conclusão, proeminente deste estudo, é a formação dos especialistas ser melhor conseguida, facilitando e melhorando depois o desempenho dos militares. Por sua vez, os generalistas têm mais dificuldade em dar capacidade de resposta, não só devido à missão ser mais abrangente, mas talvez também devido a uma formação insuficiente.

Os riscos da criação de grupos neste estudo não se verifica com grande incidência, mas não se pode esquecer que a especialidade aqui estudada encontra-se disseminada no dispositivo territorial, facilitando a cooperação e as relações humanas, enquanto que outras especialidades encontram-se separadas fisicamente podendo o pensamento grupal, registar-se com maior incidência.

Como tal, surgem como recomendações, a aposta numa formação cada vez melhor e o alertar, nessa mesma formação, todos os militares da importância da cooperação, criar medidas de comando e controlo que possam facilitar a conjugação das diferentes especialidades no campo operacional e criar formas de motivação para todos os militares, incluindo a atribuição de condições e uma possível uniformização de suplementos, com as suas limitações como é óbvio, com vista a não criar conflitos entre os diversos grupos.

6.4 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Uma vez que a GNR é uma organização constituída por muitos militares e onde existe uma panóplia de especialidades, derivado das suas missões específicas, tornou-se imperativo limitar o estudo. Assim, como principais limitações, surgiu a limitação do estudo a uma só especialidade e o facto de a amostra dos generalistas não ser representativa, o que não permite generalizar os dados a todos os generalistas e a todas as especialidades.

6.5 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Como investigações futuras, sugere-se um estudo aprofundado sobre todas as especialidades e a cooperação com o serviço territorial, visando o aferir dos riscos que existem com a criação dos vários grupos.

Aconselha-se ainda um estudo, de comparação entre o modelo da especialização implementado pela GNR e o das suas congéneres mais próximas, o que seria deveras interessante.

6.6 FECHO

A realização deste trabalho constitui-se como a colocação da última pedra, na grande construção dos alicerces que foi esta minha formação, para chegar à nobre e promissora carreira de servir a pátria como Oficial da Guarda Nacional Republicana. Contudo após esta edificação, não se pode esmorecer o pensamento de que a formação é um processo permanente e contínuo, havendo doravante a necessidade de continuar o processo de aprendizagem, tendo em vista melhorar cada vez mais o desempenho, no sentido de atingir um patamar próximo da perfeição, apesar de esta ser inatingível.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS

- ACADEMIA MILITAR (2008) - *Orientações para redacção de trabalhos*, Lisboa, Academia Militar.
- BILHIM, João (2004), - *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BRANCO, Carlos (2000) - *Desafios à defesa e à segurança e os corpos militares de polícia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- BRODEUR, Jean-Paul (2003) - *High Policing and Low Policing: Remarks About the Policing of Political Activities*.
- CARMO, Hermano & FERREIRA, Manuela M. (1998) - *Metodologia da Investigação – Guia para auto-aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta.
- CUNHA, Miguel, REGO, Arménio, Cunha, Rita & CABRAL-CARDOSO, Carlos (2005) - *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*, 4ª edição, Lisboa, Editorial RH.
- Dicionário Completo de Língua Portuguesa – Tomo I* (2006). Lisboa, Texto Editores, Lda.
- FILLEAU, Marie; RIPOULL, Clotilde (2002) - *Teorias da Organização e da Empresa: Das Correntes Fundadoras às Práticas Actuais* (Traduzido do Francês por Pereira, Miguel S.), Oeiras, Celta.
- FORTIN, M. F. (1999) - *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*, Loures, Lusociência.
- FORTIN, M. F. (2000) - *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*, 2ª edição, Loures, Lusociência.
- GHIGLIONE, R; MATALON, B. (2001) - *O Inquérito: Teoria e Prática*, 4ª edição, Oeiras, Celta Editora.
- NEVES, José (2001) - *Estruturas Organizacionais das Organizações*, In Manual de Psicossociologia, Lisboa, McGraw-Hill Editora.
- PEREIRA, Alexandre (2003) - *SPSS – Guia Prático*, 4ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L.V. (1998) – *Manual de Investigação e Ciências Sociais*, 2ª edição, Lisboa, Gradiva.
- RAPOSO, João (2006) - *Direito Policial – TOMO I*, Coimbra, Almedina.
- SARMENTO, Manuela (2008) - *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Lisboa, Universidade Lusíada Editora.
- SAUSSAIS, Bertrand des (1972) - *La Machine Policière*, Paris, Éditions du Seuil.

VALENTE, Manuel M. (2005) - *Teoria Geral do Direito Policial – TOMO I*, Coimbra, Almedina.

LEGISLAÇÃO

Constituição da Republica Portuguesa

Lei nº20/1987 de 12 de Junho

Lei nº173/1999 de 21 de Setembro

Lei nº21/2000 de 10 de Agosto

Lei nº63/2007 de 06 de Novembro

Decreto-Lei nº202/2004 de 18 de Agosto

Decreto-Lei nº22/2006 de 02 de Fevereiro

NEP 3.45

REVISTAS E ARTIGOS

ALVES, Armando Carlos “O Dilema Polivalência – Especialização na Função Polícia”, *In* revista PELA LEI E PELA GREI, de Junho-Setembro de 2006, Lisboa, CG/GNR.

ALVES, Armando Carlos, “Forças de Segurança e Grandes Dilemas”. *In* revista PELA LEI E PELA GREI, de Junho-Setembro de 1998, Lisboa, CG/GNR.

ALVES, Armando Carlos, “A GNR como Organização”. *In* revista PELA LEI E PELA GREI, de Julho-Setembro de 2005, Lisboa, CG/GNR.

ALVES, Armando Carlos, “A Guarda como Profissão”. *In* revista PELA LEI E PELA GREI, de Abril-Junho de 2005, Lisboa, CG/GNR.

TESES E DISSERTAÇÕES

CORDEIRO, B. (2007). *Especialização das Forças de Segurança. Que Futuro?. Trabalho Final de Curso da Licenciatura em Ciências Militares, Ramo GNR - Armas*. Lisboa: Academia Militar.

SÍTIOS NA INTERNET

<http://www.gnr.pt>

Apresenta diversa informação sobre a instituição. Site consultado diversas vezes entre Maio de 2008 e Julho de 2008.

OUTRAS FONTES

Plano Anual de Formação de Especialização/Qualificação (2008), aprovado pelo Despacho nº04/2008 do Exmº TGCG.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Carta de Apresentação



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS MILITARES - GNR

13º TPO - GNR INFANTARIA

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Entrevistas Exploratórias

Trabalho realizado pelo Aspirante de Infantaria Bruno Lopes

Orientador: Capitão de Cavalaria Marco Nunes

Queluz, 12 de Junho de 2008

ESCOLA DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

TIROCÍNIO PARA OFICIAIS

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Na Realização do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema: “Especialização: - Um Risco Necessário?”, pretende-se avaliar os riscos que podem advir do processo de especialização na GNR.

Com vista à recolha de alguma informação, e uma possível alerta para alguns pontos de vista que possam passar despercebidos, surge a necessidade de realizar algumas entrevistas exploratórias, com o intuito de abordar o assunto, não só do ponto de vista da revisão da literatura, mas também tendo em conta o ponto de vista de quem lida com as situações e com os militares, mais de perto.

A entrevista que pretendemos aplicar a V. Ex.^a tem como propósito a recolha de um precioso contributo, já que V. Ex.^a faz parte da instituição à qual o estudo se aplica, ou seja, possui conhecimentos sobre a mesma e sobre os seus militares.

Esta entrevista servirá para, em conjunto com toda a revisão da literatura, chegar aos conceitos base, a explorar posteriormente, através da aplicação de questionários, tendo em vista a resposta à pergunta central de toda a investigação, ou seja, o problema.

Desta forma, venho por este meio solicitar a V. Ex.^a que conceda esta entrevista para a valorização do trabalho que se está a desenvolver.

Ao conceder esta entrevista a sua identificação, será salvaguardada, uma vez que se trata de uma entrevista exploratória, e como o nome indica, visa apenas o aprofundamento do assunto.

Obrigado pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Bruno Edgar Inverno Lopes

Asp. GNR INF^a

APÊNDICE B

Guião da Entrevista Exploratória

1. V. Ex.^a dá autorização que o entreviste e que utilize as suas declarações no meu Trabalho de Investigação Aplicada?
2. Como vê a criação de várias especialidades na prossecução da missão geral da GNR?
3. É óbvio que a Especialização acarreta enormes vantagens mas também desvantagens obviamente. Em seu entender quais são as principais vantagens e desvantagens deste processo?
4. Terá a Guarda capacidade para continuar a especializar-se e aumentar as áreas especializadas, sem trazer prejuízo para a actividade desenvolvida pelos generalistas?
5. Poderão as possíveis subculturas, provenientes das várias especialidades, e até mesmo a forma como se equipam ou a missão específica que desempenham, criar algum atrito nas relações humanas dos militares?
6. Deve continuar a ter como referência, à semelhança de tantas outras ocasiões, as suas congéneres?
7. Por último, segundo a nova LOGNR, os Comandos Territoriais com diversas valências são uma realidade próxima. Como vê a interoperabilidade de diversas especialidades no desempenho diário da GNR?

APÊNDICE C

Transcrição da Entrevista n.º 1

Entrevistado:

Oficial General – Ex-Comandante da Escola da Guarda

1. V. Ex.ª dá autorização que o entreviste e que utilize as suas declarações no meu Trabalho de Investigação Aplicada?

Sim.

2. Como vê a criação de várias especialidades na prossecução da missão geral da GNR?

De forma bastante positiva, aliás caminhamos a passos largos para a especialização total da GNR, aliás não a vejo razão de ser da continuação do militar generalista, uma vez que podendo ter várias especialidades sob o mesmo comando, aumenta a eficácia do cumprimento da missão da GNR.

3. É óbvio que a Especialização acarreta enormes vantagens mas também desvantagens obviamente. Em seu entender quais são as principais vantagens e desvantagens deste processo?

Do meu ponto de vista, a especialização não traz qualquer tipo de desvantagens, só vantagens.

4. Terá a Guarda capacidade para continuar a especializar-se e aumentar as áreas especializadas, sem trazer prejuízo para a actividade desenvolvida pelos generalistas?

Eu julgo que sim, não só tem capacidade, como deve apostar cada vez mais na especialização dos seus militares, os quais deveriam possuir um passaporte de competências, conforme os cursos de especialização que frequentam ao longo da carreira, com vista a uma melhor gestão de recursos humanos.

5. Poderão as possíveis subculturas, provenientes das várias especialidades, e até mesmo a forma como se equipam ou a missão específica que desempenham, criar algum atrito nas relações humanas dos militares?

Parece-me que não, uma vez que esse tipo de subunidades que se farda e equipa, consoante a missão específica que desempenha, não se esquecem que são militares da GNR e que trabalham no sentido de melhorar o serviço da GNR, estando aptos a resolver uma situação mais complexa numa área do saber restrita.

6. Deve continuar a ter como referência, à semelhança de tantas outras ocasiões, as suas congêneres?

Sem dúvida, até porque na maior das vezes, as congêneres estão um passo à nossa frente, e devido às origens torna-se uma boa fonte, para beber informação sobre o futuro a seguir.

7. Por último, segundo a nova LOGNR, os Comandos Territoriais com diversas valências são uma realidade próxima. Como vê a interoperabilidade de diversas especialidades no desempenho diário da GNR?

Essa interoperabilidade é uma necessidade normal do serviço, e um comandante que tenha ao seu dispor várias valências, obviamente que irá retirar delas o máximo proveito, e irá evitar a sobreposição de meios.

APÊNDICE D

Transcrição da Entrevista n.º 2

Entrevistado:

Oficial Subalterno – Comandante de Destacamento de Trânsito

1. V. Ex.^a dá autorização que o entreviste e que utilize as suas declarações no meu Trabalho de Investigação Aplicada?

Sim.

2. Como vê a criação de várias especialidades na prossecução da missão geral da GNR?

Fundamentais para o crescimento da instituição e para que cada vez mais possam ser desenvolvidas com mais e melhor qualidade.

3. É óbvio que a Especialização acarreta enormes vantagens mas também desvantagens obviamente. Em seu entender quais são as principais vantagens e desvantagens deste processo?

As principais vantagens são as atrás mencionadas, as desvantagens prendem-se com os custos da formação e com a péssima gestão de pessoal de que os militares da guarda têm vindo a ser alvo.

4. Terá a Guarda capacidade para continuar a especializar-se e aumentar as áreas especializadas, sem trazer prejuízo para a actividade desenvolvida pelos generalistas?

Obviamente que sim, passando por aí a evolução de toda a sociedade.

5. Poderão as possíveis subculturas, provenientes das várias especialidades, e até mesmo a forma como se equipam ou a missão específica que desempenham, criar algum atrito nas relações humanas dos militares?

Tanto criaram as novas como criam as já existentes como é o exemplo da BT, do GIPS, etc. Estes atritos são fruto das mentalidades existentes.

6. Deve continuar a ter como referência, à semelhança de tantas outras ocasiões, as suas congéneres?

Deve-se como em tudo na vida ter por base as experiências dos outros para não realizarem os mesmos erros e podermos melhorar as experiências já colhidas.

7. Por último, segundo a nova LOGNR, os Comandos Territoriais com diversas valências são uma realidade próxima. Como vê a interoperabilidade de diversas especialidades no desempenho diário da GNR?

Concordo, mas terá que existir um controlo eficaz para que não ocorram desvios das funções vitais e especiais de cada subunidade para fins terceiros.

APÊNDICE E

Transcrição da Entrevista n.º 3

Entrevistado:

Oficial Subalterno – Comandante de Destacamento Territorial

1. V. Ex.^a dá autorização que o entreviste e que utilize as suas declarações no meu Trabalho de Investigação Aplicada?

Sim.

2. Como vê a criação de várias especialidades na prossecução da missão geral da GNR?

A criação de especialidades na prossecução da missão geral da GNR é uma vantagem. Se verificarmos, actualmente já existem diversas especializações, tais como; EPNA; NES; NIC, etc. Estes serviços/núcleos indiscutivelmente vieram trazer um melhoramento de prestação do serviço, no âmbito da missão que cada um desenvolve diariamente. Contudo, a especialização, exige uma afectação de recursos muito maior e aumento de custos para a instituição.

3. É óbvio que a Especialização acarreta enormes vantagens mas também desvantagens obviamente. Em seu entender quais são as principais vantagens e desvantagens deste processo?

Enuncio como principais vantagens, conforme acima referido, a prestação, o encaminhamento e eventual acompanhamento de prestação de serviços, e como desvantagens a afectação de recursos e os seus encargos financeiros.

4. Terá a Guarda capacidade para continuar a especializar-se e aumentar as áreas especializadas, sem trazer prejuízo para a actividade desenvolvida pelos generalistas?

Do meu ponto de vista, acho que sim. Contudo terá de ser sempre feito um estudo prévio das necessidades e capacidade de afectação desses mesmos recursos.

5. Poderão as possíveis subculturas, provenientes das várias especialidades, e até mesmo a forma como se equipam ou a missão específica que desempenham, criar algum atrito nas relações humanas dos militares?

Inicialmente, um pouco fruto da sua recente criação, poderão verificar-se alguns atritos, mas com o tempo acabarão por se diluírem.

6. Deve continuar a ter como referência, à semelhança de tantas outras ocasiões, as suas congéneres?

Do meu ponto de vista, tudo o que seja “absorvido” de outras congéneres, ou que se apoie em estudos, dados, traz uma enorme vantagem pois poder-se-ão identificar vantagens, desvantagens, retirar ilações para uma posterior aplicação

7. Por último, segundo a nova LOGNR, os Comandos Territoriais com diversas valências são uma realidade próxima. Como vê a interoperabilidade de diversas especialidades no desempenho diário da GNR?

Acredito que será uma vantagem para a Guarda, no cumprimento da sua missão geral, podendo-se retirar enormes vantagens. Contudo importa acautelar a sua afectação conforme as necessidades do dispositivo e saber retirar aquela mais-valia.

APÊNDICE F

Transcrição da Entrevista n.º 4

Entrevistado:

Oficial Subalterno – Comandante de Companhia Cinotécnica

1. V. Ex.^a dá autorização que o entreviste e que utilize as suas declarações no meu Trabalho de Investigação Aplicada?

Afirmativo.

2. Como vê a criação de várias especialidades na prossecução da missão geral da GNR?

A GNR para o cumprimento da sua missão geral necessita de militares especializados em áreas muito técnicas. Sendo impossível que um só militar consiga adquirir todo este conhecimento, o caminho passa por gerir uma panóplia de especializações de acordo com as necessidades do momento.

Contudo é necessário não esquecer que as especializações existem para apoio dos militares envolvidos na missão geral, por isso são obrigatoriamente em número muito mais reduzido, algo que não acontece visto o “apoio” ter quase tanto efectivo como os que estão na 1ª linha.

3. É óbvio que a Especialização acarreta enormes vantagens mas também desvantagens obviamente. Em seu entender quais são as principais vantagens e desvantagens deste processo?

Como respondido na questão anterior, a especialização é fundamental devido ao pormenor de conhecimentos técnicos que o especialista deve ter. Só uma dedicação em exclusivo à sua especialidade, no que respeita a uma formação constante, permite que este desempenha adequadamente a sua tarefa.

Contudo é necessário não esquecer que os especialistas continuam a ser agentes de autoridade, por isso não podem esquecer a sua formação inicial no que respeita às leis gerais devendo sentir-se capacitados para intervir sempre que necessário.

4. Terá a Guarda capacidade para continuar a especializar-se e aumentar as áreas especializadas, sem trazer prejuízo para a actividade desenvolvida pelos generalistas?

A GNR tem que fazer uma boa gestão dos seus efectivos nesta área porque não devemos esquecer que o especialista existe para dar apoio ao generalista. Se não houver generalistas o especialista não tem “empenhamento”.

5. Poderão as possíveis subculturas, provenientes das várias especialidades, e até mesmo a forma como se equipam ou a missão específica que desempenham, criar algum atrito nas relações humanas dos militares?

Obviamente que uma má distribuição das condições de trabalho, no que concerne ao material, planeamento do serviço, qualidade da instrução, infra-estruturas, etc, cria a sensação de injustiça.

Esta situação agrava-se porque mais uma vez é o apoio que tem mais condições que o generalista. Esta desigualdade não deve existir mas no caso de permanecer tem que ser invertida.

6. Deve continuar a ter como referência, à semelhança de tantas outras ocasiões, as suas congéneres?

Os exemplos das forças congéneres é bom porque têm a mesma natureza e a sua missão geral é semelhante. Um intercâmbio técnico deve ser fundamentado porque as especializações adquirem conhecimentos que a sua partilha é muito útil.

Todavia é necessário saber adaptar as especializações ao ambiente de cada país.

7. Por último, segundo a nova LOGNR, os Comandos Territoriais com diversas valências são uma realidade próxima. Como vê a interoperabilidade de diversas especialidades no desempenho diário da GNR?

Uma das dificuldades na existência de algumas especializações era o facto de terem uma cadeia hierárquica própria que impedia uma gestão mais adequada dos vários meios da GNR. Parece-me muito adequado que todas as valências da GNR estejam debaixo de um comando único visto a GNR ser só uma em que todos têm a mesma missão.

APÊNDICE G

Forma do Questionário Aplicado⁴⁵

Questionário

Print Form

Submit by Email

Trabalho de Investigação Aplicada
Tema: Especialização: Um risco necessário?

Este questionário insere-se num Trabalho de Investigação Aplicada cujo tema é "Especialização: Um risco Necessário?". Pretende-se com este questionário a recolha de alguns dados para posterior análise, logo é pedido a maior seriedade no preenchimento do mesmo. É dividido em duas partes, em que a primeira diz respeito à recolha de algumas informações, que poderão ser importantes, apenas como possíveis variáveis, a segunda através da escala de Likert, representado por cinco algarismos.

Este questionário é **anónimo, confidencial e individual**, e os seus resultados somente serão utilizados no trabalho acima referido e apenas como dados estatísticos.

O questionário é de resposta simples, mediante uma pergunta deve preencher o respectivo campo através do cursor do lado direito do rato, de acordo com a opção mais correcta, não deverá deixar nenhuma questão por responder.

I Parte

Em que situação se encontra?	Militar Generalista <input type="radio"/>	Militar SEPNA <input type="radio"/>	Estado Civil	Casado/ União facto <input type="radio"/>	Divorciado/ Separado <input type="radio"/>	Viúvo <input type="radio"/>	Solteiro <input type="radio"/>
Género	M <input type="radio"/>	F <input type="radio"/>	Posto	Guarda <input type="radio"/>	Cabo <input type="radio"/>		
Tempo de Serviço	<10 <input type="radio"/>	10 a 20 <input type="radio"/>	> 20 <input type="radio"/>	Escalão Etário	<30 <input type="radio"/>	30 a 45 <input type="radio"/>	> 45 <input type="radio"/>

II Parte

Escala para resposta das questões que se seguem.

1 = Discordo Totalmente 2 = Discordo 3 = Indeciso 4 = Concordo 5 = Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. É mais vantajoso saber uma matéria com bastante profundidade, do que saber um pouco de tudo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sente-se à vontade com qualquer situação que possa surgir no desempenho das suas funções?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Domina completamente as matérias necessárias ao cumprimento da sua missão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Procura manter-se atualizado em relação a matérias, as quais não sente necessidade de recorrer no seu quotidiano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Encontra-se por vezes perante situações que gostaria de resolver, mas não têm conhecimentos para o fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Quando deparado com uma situação que até sabe como resolver, prefere chamar alguém especialista nessa área?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Perante uma situação que não é da sua área, mas até tem conhecimento para a resolver, resolve-a em vez de recorrer a um especialista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mantém uma boa relação profissional com militares, de áreas diferentes à qual desempenha funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Existe uma relação de cooperação entre os militares do dispositivo territorial e outras especialidades diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Por vezes existe falta de colaboração entre as mais diversas especialidades da GNR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Existe o efectivo necessário ao cumprimento da missão no local onde desempenha funções?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Os suplementos financeiros são bem atribuídos a quem desenvolve uma missão especial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Existem boas condições para desenvolver o trabalho necessário à realização da sua missão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Existe material em qualidade e quantidade suficiente para dar resposta ao que me é solicitado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Os militares têm vontade de trabalhar e de o fazer da melhor forma possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Os militares têm gosto pessoal em saber fazer, ou seja, de serem profissionais acima de tudo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Por vezes quando não há recursos materiais e humanos para fazer o serviço, perde-se a vontade de o fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Sente-se satisfeito com a remuneração que lhe é devida pelo serviço que desempenha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito Obrigado,

Bruno Lopes
Asp GNR/Inf^a

⁴⁵ Este Questionário foi aplicado em formato digital, apresentando-se maior e com uma nitidez superior, sendo permitido aumentar ou diminuir a sua dimensão, conforme o utilizador o desejasse.

APÊNDICE H

OUTPUTS do SPSS

Quadro H.1: Output das respostas totais à Questão 1.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	14	9,3	9,3	9,3
Discordo	29	19,3	19,3	28,7
Indeciso	15	10,0	10,0	38,7
Concordo	59	39,3	39,3	78,0
Concordo Totalmente	33	22,0	22,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.2: Output das respostas totais à Questão 2.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	4	2,7	2,7	2,7
Discordo	18	12,0	12,0	14,7
Indeciso	36	24,0	24,0	38,7
Concordo	66	44,0	44,0	82,7
Concordo Totalmente	26	17,3	17,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.3: Output das respostas totais à Questão 3.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	4	2,7	2,7	2,7
Discordo	21	14,0	14,0	16,7
Indeciso	38	25,3	25,3	42,0
Concordo	72	48,0	48,0	90,0
Concordo Totalmente	15	10,0	10,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.4: Output das respostas totais à Questão 4.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	1	,7	,7	,7
Discordo	11	7,3	7,3	8,0
Indeciso	20	13,3	13,3	21,3
Concordo	85	56,7	56,7	78,0
Concordo Totalmente	33	22,0	22,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.5: Output das respostas totais à Questão 5.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	9	6,0	6,0	6,0
	Discordo	43	28,7	28,7	34,7
	Indeciso	53	35,3	35,3	70,0
	Concordo	31	20,7	20,7	90,7
	Concordo Totalmente	14	9,3	9,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.6: Output das respostas totais à Questão 6.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	21	14,0	14,0	14,0
	Discordo	45	30,0	30,0	44,0
	Indeciso	24	16,0	16,0	60,0
	Concordo	39	26,0	26,0	86,0
	Concordo Totalmente	21	14,0	14,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.7: Output das respostas totais à Questão 7.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	8	5,3	5,3	5,3
	Discordo	44	29,3	29,3	34,7
	Indeciso	46	30,7	30,7	65,3
	Concordo	37	24,7	24,7	90,0
	Concordo Totalmente	15	10,0	10,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.8: Output das respostas totais à Questão 8.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	2,7	2,7	2,7
	Discordo	6	4,0	4,0	6,7
	Indeciso	12	8,0	8,0	14,7
	Concordo	55	36,7	36,7	51,3
	Concordo Totalmente	73	48,7	48,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.9: Output das respostas totais à Questão 9.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	5	3,3	3,3	3,3
	Discordo	23	15,3	15,3	18,7
	Indeciso	31	20,7	20,7	39,3
	Concordo	69	46,0	46,0	85,3
	Concordo Totalmente	22	14,7	14,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.10: Output das respostas totais à Questão 10.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	10	6,7	6,7	6,7
	Discordo	29	19,3	19,3	26,0
	Indeciso	40	26,7	26,7	52,7
	Concordo	53	35,3	35,3	88,0
	Concordo Totalmente	18	12,0	12,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.11: Output das respostas totais à Questão 11.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	59	39,3	39,3	39,3
	Discordo	42	28,0	28,0	67,3
	Indeciso	11	7,3	7,3	74,7
	Concordo	28	18,7	18,7	93,3
	Concordo Totalmente	10	6,7	6,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.12: Output das respostas totais à Questão 12.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	55	36,7	36,7	36,7
	Discordo	45	30,0	30,0	66,7
	Indeciso	22	14,7	14,7	81,3
	Concordo	24	16,0	16,0	97,3
	Concordo Totalmente	4	2,7	2,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.13: Output das respostas totais à Questão 13.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	28	18,7	18,7	18,7
	Discordo	61	40,7	40,7	59,3
	Indeciso	33	22,0	22,0	81,3
	Concordo	27	18,0	18,0	99,3
	Concordo Totalmente	1	,7	,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.14: Output das respostas totais à Questão 14.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	37	24,7	24,7	24,7
	Discordo	67	44,7	44,7	69,3
	Indeciso	25	16,7	16,7	86,0
	Concordo	21	14,0	14,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.15: Output das respostas totais à Questão 15.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	5	3,3	3,3	3,3
	Discordo	9	6,0	6,0	9,3
	Indeciso	24	16,0	16,0	25,3
	Concordo	74	49,3	49,3	74,7
	Concordo Totalmente	38	25,3	25,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.16: Output das respostas totais à Questão 16.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	2,7	2,7	2,7
	Discordo	2	1,3	1,3	4,0
	Indeciso	22	14,7	14,7	18,7
	Concordo	66	44,0	44,0	62,7
	Concordo Totalmente	56	37,3	37,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.17: Output das respostas totais à Questão 17.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	22	14,7	14,7	14,7
	Discordo	40	26,7	26,7	41,3
	Indeciso	27	18,0	18,0	59,3
	Concordo	39	26,0	26,0	85,3
	Concordo Totalmente	22	14,7	14,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro H.18: Output das respostas totais à Questão 18.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	76	50,7	50,7	50,7
	Discordo	51	34,0	34,0	84,7
	Indeciso	15	10,0	10,0	94,7
	Concordo	7	4,7	4,7	99,3
	Concordo Totalmente	1	,7	,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

ANEXOS

ANEXO I

Extracto da Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro

Artigo 1.º

Definição

1 - A Guarda Nacional Republicana, adiante designada por Guarda, é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa.

2 - A Guarda tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e protecção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei.

Artigo 2.º

Dependência

1 - A Guarda depende do membro do Governo responsável pela área da administração interna.

2 - As forças da Guarda são colocadas na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, através do seu comandante-geral, nos casos e termos previstos nas Leis de Defesa Nacional e das Forças Armadas e do regime do estado de sítio e do estado de emergência, dependendo, nesta medida, do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional no que respeita à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento.

Artigo 3.º

Atribuições

1 - Constituem atribuições da Guarda:

- a) Garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de direito;
- b) Garantir a ordem e a tranquilidade públicas e a segurança e a protecção das pessoas e dos bens;

- c) Prevenir a criminalidade em geral, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança;
 - d) Prevenir a prática dos demais actos contrários à lei e aos regulamentos;
 - e) Desenvolver as acções de investigação criminal e contra-ordenacional que lhe sejam atribuídas por lei, delegadas pelas autoridades judiciais ou solicitadas pelas autoridades administrativas;
 - f) Velar pelo cumprimento das leis e regulamentos relativos à viação terrestre e aos transportes rodoviários, e promover e garantir a segurança rodoviária, designadamente, através da fiscalização, do ordenamento e da disciplina do trânsito;
 - g) Garantir a execução dos actos administrativos emanados da autoridade competente que visem impedir o incumprimento da lei ou a sua violação continuada;
 - h) Participar no controlo da entrada e saída de pessoas e bens no território nacional;
 - i) Proteger, socorrer e auxiliar os cidadãos e defender e preservar os bens que se encontrem em situações de perigo, por causas provenientes da acção humana ou da natureza;
 - j) Manter a vigilância e a protecção de pontos sensíveis, nomeadamente infra-estruturas rodoviárias, ferroviárias, aeroportuárias e portuárias, edifícios públicos e outras instalações críticas;
 - l) Garantir a segurança nos espectáculos, incluindo os desportivos, e noutras actividades de recreação e lazer, nos termos da lei;
 - m) Prevenir e detectar situações de tráfico e consumo de estupefacientes ou outras substâncias proibidas, através da vigilância e do patrulhamento das zonas referenciadas como locais de tráfico ou de consumo;
 - n) Participar na fiscalização do uso e transporte de armas, munições e substâncias explosivas e equiparadas que não pertençam às demais forças e serviços de segurança ou às Forças Armadas, sem prejuízo das competências atribuídas a outras entidades;
 - o) Participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, designadamente em operações internacionais de gestão civil de crises, de paz e humanitárias, no âmbito policial e de protecção civil, bem como em missões de cooperação policial internacional e no âmbito da União Europeia e na representação do País em organismos e instituições internacionais;
 - p) Contribuir para a formação e informação em matéria de segurança dos cidadãos;
 - q) Prosseguir as demais atribuições que lhe forem cometidas por lei.
- 2 - Constituem, ainda, atribuições da Guarda:
- a) Assegurar o cumprimento das disposições legais e regulamentares referentes à protecção e conservação da natureza e do ambiente, bem como prevenir e investigar os respectivos ilícitos;

b) Garantir a fiscalização, o ordenamento e a disciplina do trânsito em todas as infra-estruturas constitutivas dos eixos da Rede Nacional Fundamental e da Rede

Nacional Complementar, em toda a sua extensão, fora das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto;

c) Assegurar, no âmbito da sua missão própria, a vigilância, patrulhamento e intercepção terrestre e marítima, em toda a costa e mar territorial do continente e das Regiões Autónomas;

d) Prevenir e investigar as infracções tributárias, fiscais e aduaneiras, bem como fiscalizar e controlar a circulação de mercadorias sujeitas à acção tributária, fiscal ou aduaneira;

e) Controlar e fiscalizar as embarcações, seus passageiros e carga, para os efeitos previstos na alínea anterior e, supletivamente, para o cumprimento de outras obrigações legais;

f) Participar na fiscalização das actividades de captura, desembarque, cultura e comercialização das espécies marinhas, em articulação com a Autoridade Marítima Nacional e no âmbito da legislação aplicável ao exercício da pesca marítima e cultura das espécies marinhas;

g) Executar acções de prevenção e de intervenção de primeira linha, em todo o território nacional, em situação de emergência de protecção e socorro, designadamente nas ocorrências de incêndios florestais ou de matérias perigosas, catástrofes e acidentes graves;

h) Colaborar na prestação das honras de Estado;

i) Cumprir, no âmbito da execução da política de defesa nacional e em cooperação com as Forças Armadas, as missões militares que lhe forem cometidas;

j) Assegurar o ponto de contacto nacional para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de criminalidade automóvel com repercussões transfronteiriças, sem prejuízo das competências atribuídas a outros órgãos de polícia criminal.

(...)

Artigo 5.º

Âmbito territorial

1 - As atribuições da Guarda são prosseguidas em todo o território nacional e no mar territorial.

2 - No caso de atribuições cometidas simultaneamente à Polícia de Segurança Pública, a área de responsabilidade da Guarda é definida por portaria do ministro da tutela.

3 - Fora da área de responsabilidade definida nos termos do número anterior, a intervenção da Guarda depende:

- a) Do pedido de outra força de segurança;
- b) De ordem especial;
- c) De imposição legal.

4 - A atribuição prevista na alínea d) do n.º 2 do artigo 3.º pode ser prosseguida na zona contígua.

5 - A Guarda pode prosseguir a sua missão fora do território nacional, desde que legalmente mandatada para esse efeito.

(...)

Artigo 11.º

Autoridades de polícia

1 - São consideradas autoridades de polícia:

- a) O comandante-geral;
- b) O 2.º comandante-geral;
- c) O comandante do Comando Operacional da Guarda;
- d) Os comandantes de unidade e subunidades de comando de oficial;
- e) Outros oficiais da Guarda, quando no exercício de funções de comando ou chefia operacional.

2 - Compete às autoridades de polícia referidas no número anterior determinar a aplicação das medidas de polícia previstas na lei.

Artigo 12.º

Autoridades e órgãos de polícia criminal

1 - Para efeitos do Código de Processo Penal, consideram-se:

- a) «Autoridades de polícia criminal» as entidades referidas no n.º 1 do artigo anterior;
- b) «Órgãos de polícia criminal» os militares da Guarda incumbidos de realizar quaisquer actos ordenados por autoridade judiciária ou determinados por aquele Código.

2 - Enquanto órgãos de polícia criminal e sem prejuízo da organização hierárquica da Guarda, os militares da Guarda actuam sob a direcção e na dependência funcional da autoridade judiciária competente.

3 - Os actos determinados pelas autoridades judiciárias são realizados pelos serviços e militares para esse efeito designados pela respectiva cadeia de comando, no âmbito da sua autonomia técnica e tática.

Artigo 13.º

Autoridade de polícia tributária

1 - Para efeitos do regime jurídico aplicável às infracções tributárias, são consideradas autoridades de polícia tributária:

a) Todos os oficiais no exercício de funções de comando nas Unidades de Controlo Costeiro e de Acção Fiscal e nas respectivas subunidades;

b) Outros oficiais da Guarda, quando no exercício de funções de comando operacional de âmbito tributário.

2 - De forma a permitir o cumprimento da sua missão tributária, bem como a prossecução das suas atribuições de natureza financeira e patrimonial, a Guarda mantém uma ligação funcional com o Ministério das Finanças, regulada por portaria conjunta do ministro da tutela e do membro do Governo responsável pela área das finanças.

Artigo 14.º

Medidas de polícia e meios de coerção

1 - No âmbito das suas atribuições, a Guarda utiliza as medidas de polícia legalmente previstas e nas condições e termos da Constituição e da lei de segurança interna, não podendo impor restrições ou fazer uso dos meios de coerção para além do estritamente necessário.

2 - Quem faltar à obediência devida a ordem ou a mandado legítimos, regularmente comunicados e emanados de autoridade de polícia ou agente de autoridade da Guarda, é punido com a pena legalmente prevista para a desobediência qualificada.

(...)

Artigo 33.º

Comando da Administração dos Recursos Internos

1 - O CARI assegura o comando e direcção de toda a actividade da Guarda nos domínios da administração dos recursos humanos, materiais e financeiros.

2 - O comandante do CARI é um major-general, nomeado pelo comandante-geral.

3 - O CARI compreende as áreas de recursos humanos, recursos financeiros, recursos logísticos e saúde e assistência na doença.

4 - O CARI assegura, ainda, a assistência religiosa aos militares da Guarda.

(...)

SECÇÃO III

Unidades especializadas, de representação e de intervenção e reserva

Artigo 40.º

Unidade de Controlo Costeiro

1 - A UCC é a unidade especializada responsável pelo cumprimento da missão da Guarda em toda a extensão da costa e no mar territorial, com competências específicas de

vigilância, patrulhamento e intercepção terrestre ou marítima em toda a costa e mar territorial do continente e das Regiões Autónomas, competindo-lhe, ainda, gerir e operar o Sistema Integrado de Vigilância, Comando e Controlo (SIVICC), distribuído ao longo da orla marítima.

2 - A UCC é constituída por destacamentos.

3 - O comandante da UCC tem o posto de major-general ou, quando o nomeado for oficial da marinha, contra-almirante, e é coadjuvado por um 2.º comandante.

Artigo 41.º

Unidade de Acção Fiscal

1 - A UAF é uma unidade especializada de âmbito nacional com competência específica de investigação para o cumprimento da missão tributária, fiscal e aduaneira cometida à Guarda.

2 - A UAF articula-se em destacamentos de acção fiscal e um destacamento de pesquisa de âmbito nacional.

3 - A UAF é comandada por um coronel, coadjuvado por um 2.º comandante.

Artigo 42.º

Unidade Nacional de Trânsito

1 - A UNT é a unidade especializada, no âmbito da fiscalização ordenamento e disciplina do trânsito, responsável pela uniformização de procedimentos e pela formação contínua dos agentes.

2 - Quando se justifique, a UNT pode realizar, directa e excepcionalmente, acções especiais de fiscalização em qualquer parte do território nacional abrangida pela competência territorial da Guarda Nacional Republicana, sem prejuízo das competências das respectivas unidades territoriais.

3 - A UNT é comandada por um coronel, coadjuvado por um 2.º comandante e o seu dispositivo será definido por portaria.

Artigo 43.º

Unidade de Segurança e Honras de Estado

1 - A USHE é uma unidade de representação responsável pela protecção e segurança às instalações dos órgãos de soberania e de outras entidades que lhe sejam confiadas e pela prestação de honras de Estado.

2 - A USHE articula-se em Esquadrão Presidencial, subunidade de honras de Estado e subunidade de segurança.

3 - Integram, ainda, a USHE a Charanga a Cavalo e a Banda da Guarda.

4 - A USHE é comandada por um major-general, coadjuvado por um 2.º comandante.

Artigo 44.º

Unidade de Intervenção

1 - A UI é uma unidade da Guarda especialmente vocacionada para as missões de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção táctica em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, inactivação de explosivos, protecção e socorro e aprontamento e projecção de forças para missões internacionais.

2 - A UI articula-se em subunidades de ordem pública, de operações especiais, de protecção e socorro e de cinotecnia.

3 - Integram, ainda, a UI o Centro de Inactivação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS) e o Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais (CTAFMI).

4 - Por despacho do ministro da tutela podem ser destacadas ou colocadas com carácter permanente, forças da UI na dependência orgânica dos comandos territoriais.

5 - A UI é comandada por um major-general, coadjuvado por um 2.º comandante.

(...)

Artigo 46.º

Subunidades

A criação e extinção de subunidades das unidades territoriais, especializadas, de representação e de intervenção e reserva e do estabelecimento de ensino são aprovadas por portaria do ministro da tutela.

Artigo 47.º

Serviços

1 - A criação e extinção e o funcionamento dos serviços das unidades territoriais e do estabelecimento de ensino são aprovados por portaria do ministro da tutela.

2 - A administração das unidades especializadas, de representação e de intervenção e reserva é assegurada pela SGG e pelos serviços do CARI, nos termos a definir por portaria do ministro da tutela.

(...)

ANEXO J

Evolução Cronológica e Ênfase das Teorias Organizacionais

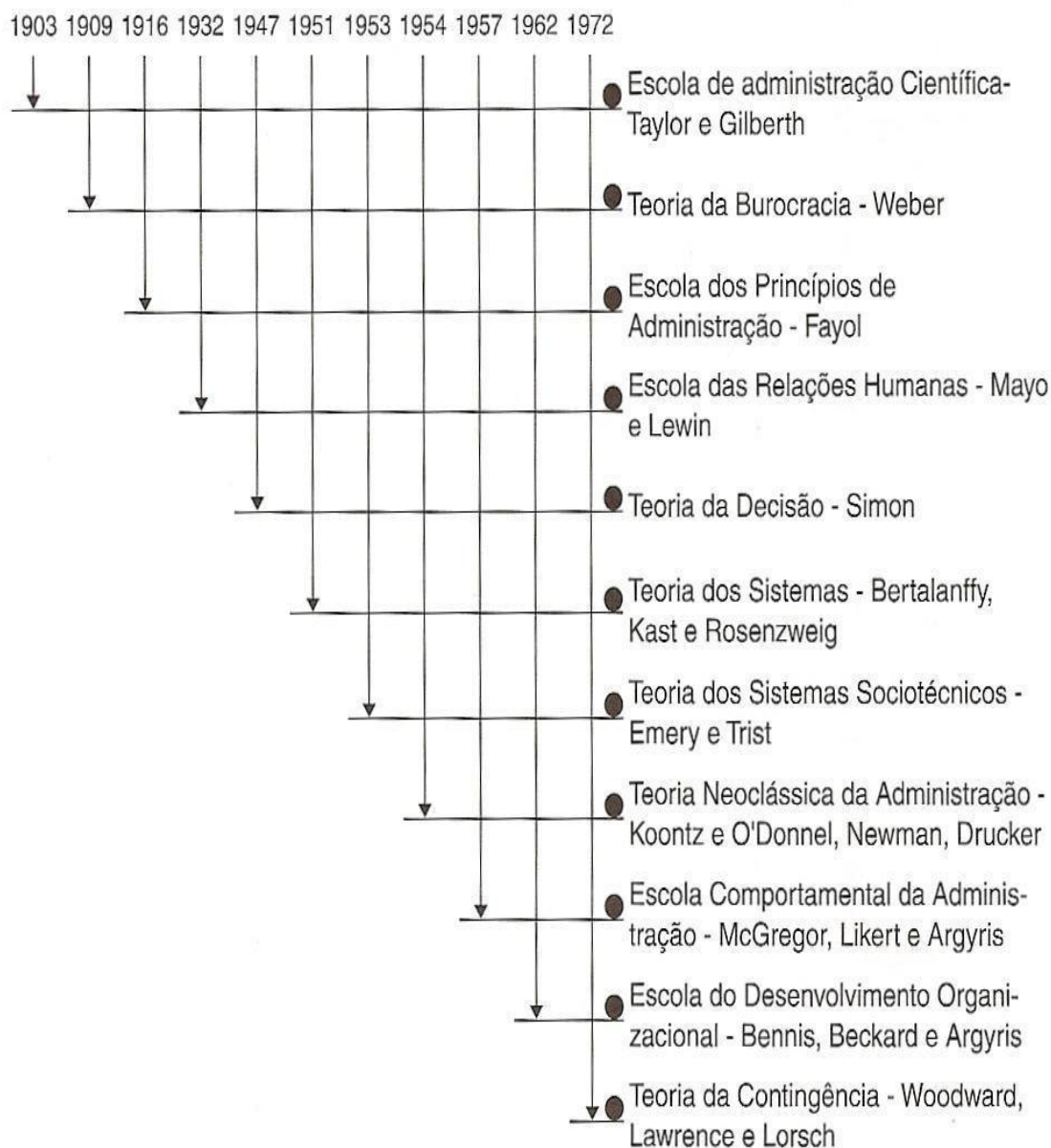


Figura J.1: Evolução Cronológica do Pensamento Organizacional.

Fonte: Chiavenato *apud* Bilhim (2004, p.89).

ANEXO L

Principais Enfoques das Teorias Organizacionais

ÊNFASE:	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES:
nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional
na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal. Princípios Gerais da Administração. Funções de Administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática. Racionalidade Organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal. Análise Intra-organizacional e Análise Interorganizacional.
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal. Motivação, Liderança, comunicações e Dinâmica de Grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração Teoria das Decisões Integração dos Objectivos Organizacionais e Individuais
	Teoria do desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional Planeada. Abordagem de Sistema Aberto
no Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria Neo-estruturalista	Análise Intra-organizacional e Análise Ambiental. Abordagem de Sistema Aberto
	Teoria da Contingência	Análise Ambiental (Imperativo Ambiental). Abordagem de Sistema Aberto
na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico)

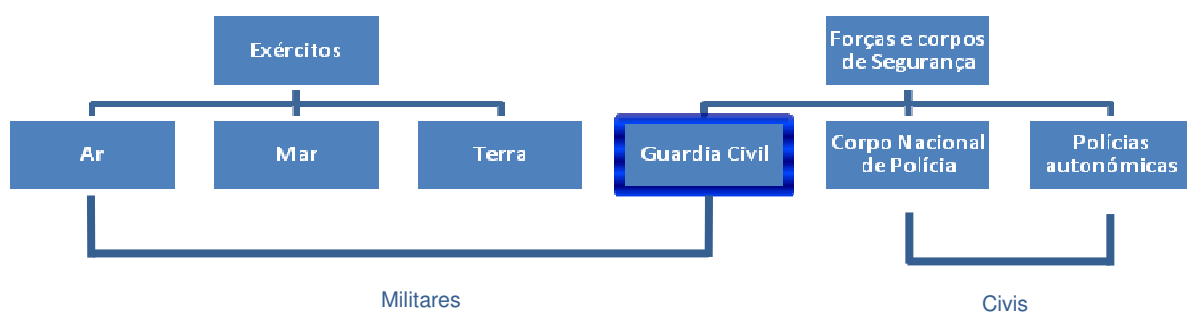
Figura L.1: Principais Enfoques das Teorias Organizacionais.

Fonte: Chiavenato *apud* Bilhim (2004, p.90).

ANEXO M

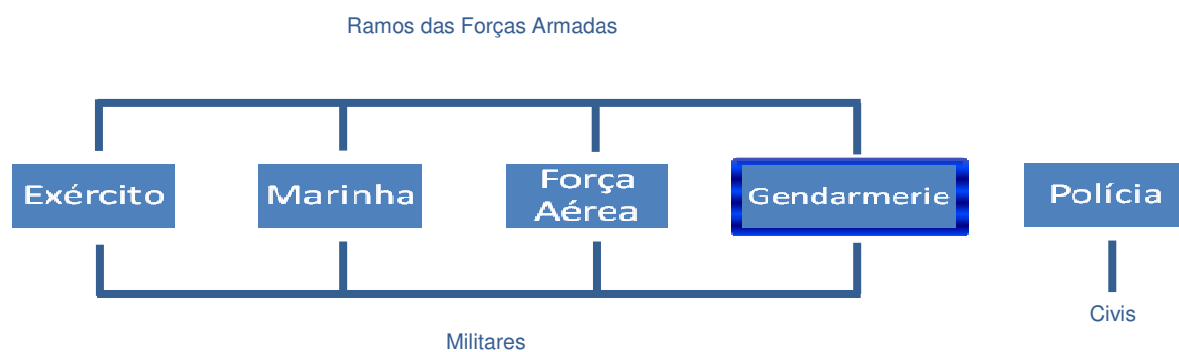
ORGANOGRAMA DAS CONGÉNERES

MODELO ESPANHOL

Figura M.1: Organograma do enquadramento da *Guardia Civil*

Fonte: (BRANCO, 2000, p.117)

MODELO FRANCÊS

Figura M.2: Organograma do enquadramento da *Gendarmerie*

Fonte: (BRANCO, 2000, p. 123)

MODELO ITALIANO

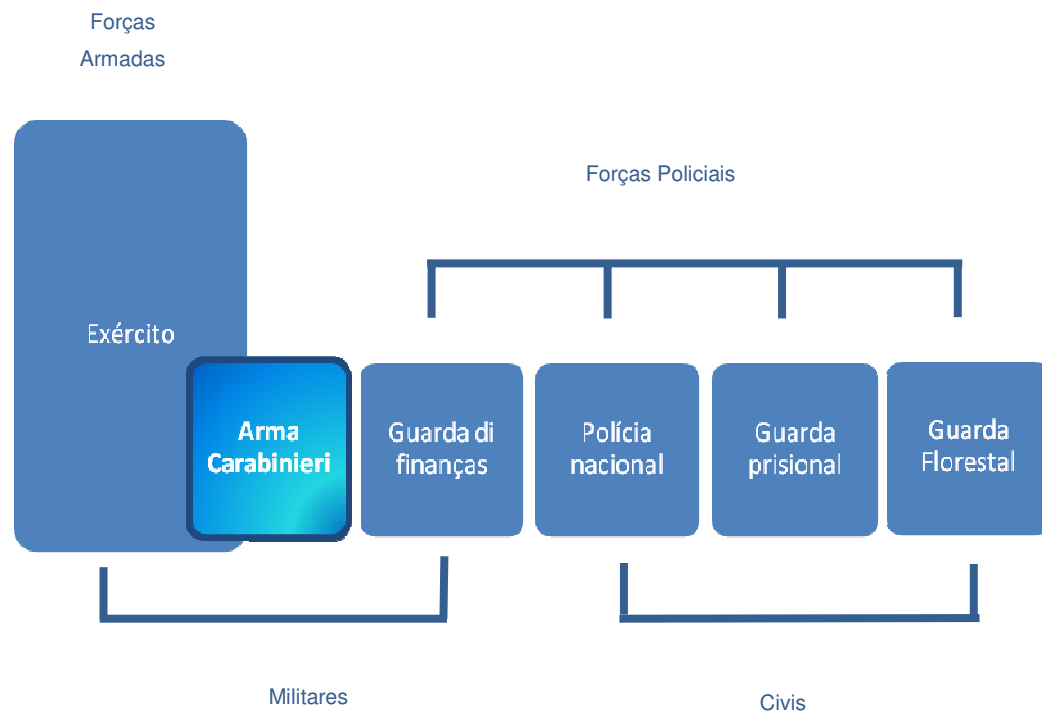


Figura M.3: Organograma do enquadramento da *Arma de Carabinieri*

Fonte: (BRANCO, 2000, p. 129)

ANEXO N

Especialidades da *Guardia Civil*⁴⁶

“AGRUPAMENTO DE TRÂNSITO DA *GUARDIA CIVIL* – tem como funções a vigilância do tráfego rodoviário. O efectivo da unidade é de cerca de 8 000 elementos.

AGRUPAMENTO RURAL DE SEGURANÇA – esta unidade tem como missão específica, a prevenção, manutenção e caso seja necessário, o restabelecimento da ordem pública, prestando colaboração em situações de grande risco, catástrofe ou calamidade pública. Dispõe de sete Grupos Rurais de Segurança.

AGRUPAMENTO DE HELICÓPETEROS – para missões de apoio ao comando, protecção civil e logística.

SERVIÇO DE POLÍCIA JUDICIÁRIA – desempenha as funções específicas da Polícia Judiciária: estudar, e propor as linhas básicas de acção nestas matérias e as normas técnicas de funcionamento do serviço, elaborar relatórios periciais e investigar, desenvolver e aplicar as novas tecnologias em matéria de polícia científica, assim como a materialização da cooperação e colaboração operacional com outros serviços afins, nacionais e estrangeiros. Engloba o pessoal destacado na INTERPOL, EUROPOL, SIRENE e outros órgãos partilhados com polícias nacionais e estrangeiras.

SERVIÇO DE INFORMAÇÃO – tem como missão a aquisição, análise, validação e difusão da informação da informação, assim como a materialização da cooperação e colaboração operacional com outros serviços afins, nacionais e estrangeiros.

SERVIÇO DE PROTECÇÃO DA NATUREZA – exerce as competências que a *Guardia Civil* tem atribuídas em matéria de conservação da natureza e meio ambiente, recursos hidráulicos, riqueza cinegética, piscícola, florestal e de qualquer outra índole relacionada com a natureza.

SERVIÇO MARÍTIMO – exerce as missões próprias da *Guardia Civil* em águas marítimas e continentais.

⁴⁶ Especialidades (Branco, 2000, p.115)

GRUPO DE INTERVENÇÃO DE MONTANHA – a criação desta unidade foi exigida pela preparação especial, tanto física como técnica, que requer as operações de resgate e socorro na montanha.

GRUPOS DE INVESTIGAÇÃO FISCAL E ANTI-DROGA – a sua missão é a protecção fiscal do Estado, exercendo as funções e acções necessárias para prevenir e perseguir o contrabando, tráfico de drogas, fraude e outras infracções de carácter fiscal, assim como a materialização da colaboração e cooperação operacional em matéria fiscal, e anti-droga com outros serviços afins, nacionais e estrangeiros.

GRUPO DE DESACTIVAÇÃO DE EXPLOSIVOS – tem como missão desactivar os dispositivos explosivos não regulamentados nas Forças Armadas.

GRUPO DE ESPECIALISTAS EM ACTIVIDADES SUBAQUÁTICAS – para missões de protecção civil e apoio policial neste meio.

UNIDADE DE SERVIÇOS ESPECIAIS – do ponto de vista técnico e especializado, a sua função realiza-se especialmente na luta contra o terrorismo.

UNIDADE ESPECIAL DE INTERVENÇÃO – é uma pequena unidade, em estado de alerta permanente, capaz de resolver com rapidez e eficiência, actos delinquentes de captura de reféns, pirataria aérea e outros, que exijam uma preparação qualificada.”

ANEXO O

Especialidades da *Gendarmerie National*⁴⁷

“PSIG – em princípio, existe um por companhia. O pelotão de Vigilância e Intervenção da *Gendarmerie* reforça a vigilância nocturna.

UNIDADES DE MONTANHA – a vigilância e segurança dos maciços montanhosos é garantida por gendarmes socorristas que, muitas vezes, são guias de alta montanha.

UNIDADES MOTORIZADAS – os pelotões motorizados (nível departamental) e as unidades de auto-estrada exercem uma vigilância permanente das redes e do tráfego rodoviário.

GSGN – Grupo de Segurança e Intervenção da *Gendarmerie National* é uma unidade de elite que agrupa:

- o Grupo de Intervenção da *Gendarmerie National* (GIGN);
- o Esquadrão Pára-quedista de Intervenção da *Gendarmerie National* (EPIGN);
- o Grupo de Segurança da Presidência da República (GSPR).

GENDARMERIE MÓVEL – é uma força essencialmente destinada a assegurar, tanto em tempo de paz como em tempo de guerra, a manutenção ou o restabelecimento da ordem pública, a *Gendarmerie* móvel, colabora com a *Gendarmerie* departamental na segurança pública geral. Constitui uma reserva geral à disposição do Governo, podendo as suas unidades ser chamadas a actuar nos territórios metropolitano, ou ultramarino e estrangeiro (como foi o caso da intervenção no Líbano).

GUARDA REPUBLICANA – tem como missão principal, garantir a segurança e os serviços honoríficos às altas entidades do Estado e as personalidades estrangeiras recebidas em França.

GENDARMERIE MARÍTIMA – assegura, em prol da marinha, a ordem e a segurança nos portos militares, nos arsenais, nos estabelecimentos e nas bases. Nas águas territoriais e na zona económica exclusiva, contribui para a vigilância marítima da costa.

GENDARMERIE DOS TRANSPORTES AÉREOS – à ordem do director geral da aviação civil, a *Gendarmerie* dos transportes aéreos, possui as atribuições da *Gendarmerie* departamental nos aeroportos civis.

⁴⁷ Especialidades (Branco, 2000, pp.120-122)

GENDARMERIE AÉREA – as suas atribuições são as mesmas que as da *Gendarmerie* departamental e respeitam ao âmbito territorial da força aérea e às abordagens imediatas.”

ANEXO P

Especialidades da *Arma de Carabinieri*⁴⁸

“A ORGANIZAÇÃO ESPECIAL absorve quatro por cento do efectivo total e é constituída por secções altamente qualificadas que operam como apoio dos comandos territoriais para o cumprimento de missões específicas.

O empenho e a experiência acumulada do Corpo neste sector foram reconhecidas pelo já citado decreto Ministerial, de 12 de Fevereiro de 1992, o qual, ao estabelecer a coordenação das forças de polícia, atribuiu aos «*Carabinieri*» os seguintes sectores de especialização: Anti-falsificação e Saúde; Ecologia; Defesa do Património Artístico; Defesa do Trabalho; Defesa das Normas Comunitárias e Agro-Alimentares; Banco de Itália; Ministério dos Negócios Estrangeiros.

O primeiro sector está confiado ao Comando dos «*Carabinieri*» para a saúde que, desde 1962, executa a tarefa de «*vigiar a disciplina higiénica da produção, comercialização e venda de substâncias alimentares e bebidas, para bem da saúde pública*».

O sector ambiente e paisagístico está confiado ao Núcleo Operacional Ecológico (NOE) criado em 1986, dedica-se à vigilância em matéria de poluição hídrica, atmosférica e acústica, utilização de substâncias perigosas, protecção da flora e da fauna.

A defesa do património arqueológico, artístico e histórico, está confiado ao Comando de «*Carabinieri*» para a Defesa do Património Artístico (DPA).

As tarefas de vigilância na aplicação das leis em matéria de trabalho, previdência e assistência social, estão confiados a um contingente de 230 militares do Corpo, divididos em 93 Núcleos dependentes dos Inspectores Regionais e Provinciais do Ministério do Trabalho e da Previdência Social.

O sector agrícola e florestal está a cargo do Comando de «*Carabinieri*» para a Defesa das Normas Comunitárias e Agroalimentares, criado em 1994, através da transformação da anterior Divisão de «*Carabinieri*» do Ministério da Agricultura e Florestas, criado em 1982. A divisão opera em todo o território nacional, dedicando-se à prevenção e à repressão dos delitos contra a Comunidade Europeia.

⁴⁸ Especialidades (Branco, 2000, pp.126-128)

O comando de «*Carabinieri*» BANCO DE ITÁLIA, desempenha as funções de vigilância e segurança das sedes da Instituição, bem como das escoltas aos transportes de valores.

O Núcleo Operacional Anti-falsificação Monetária (NOAM), sob a dependência directa do Comando de «*Carabinieri*» Banco de Itália, tem funções específicas respeitantes à individualização dos fluxos de falsificações monetárias efectuadas sobretudo pela criminalidade organizada.

Por fim, o sector dos Negócios Estrangeiros está atribuído ao Comando de «*Carabinieri*» do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Este sector representa a projecção do Corpo na defesa da segurança de 82 representações diplomáticas italianas no estrangeiro. Para além disto desempenha funções de vigilância no seio da sede do Ministério e vigia o cumprimento das normas especiais de imigração. O dispositivo territorial e as divisões operacionais recebem igualmente o apoio de unidades altamente qualificadas, com as quais colaboram:

O Grupo Operacional Especial foi criado, em 1990, para defrontar com maior acuidade a emergência da criminalidade organizada e subversiva. O Grupo, sediado em Roma, tem 26 secções e 2 Núcleos Anti-Crime, ligados à Procuradoria Distrital Anti-mafia, representando a evolução das Secções Anti-crime constituídas para enfrentar o terrorismo.

O Grupo de Intervenção Especial, que actua em situações de alto risco, tem a sua sede em Livorno e encontra-se na dependência operacional do Comando Geral do Corpo de Carabineiros. Os seus elementos são todos voluntários oriundos do 1º Batalhão de Carabineiros Pára-quedistas «*TUSCANIA*», escolhidos com critérios selectivos muito rígidos.

O Centro de «*Carabinieri*» de Investigação Científica (CCIS) que é um órgão técnico operacional criado para a investigação técnico-científica das actividades judiciais ou de outras tarefas específicas da Instituição. É o vértice técnico dos 30 laboratórios de análises de substâncias estupefacientes, recentemente abertos em todo o país, no âmbito da organização territorial, dedicados à luta contra o tráfico de drogas.

O Serviço Aéreo, dividido por um Centro de Helicópteros dos *Carabinieri*, com sede em *Practica di Mare*, 14 Núcleos e 1 Destacamento de Helicópteros, dispersos por todo o território nacional, garantindo a cobertura operacional do território num tempo de intervenção de 30 minutos, em qualquer localidade;

O Serviço Naval, constituído por vedetas de várias classes, permite aos comandantes territoriais sedeados junto à costa e dos lagos, o desenvolvimento da actividade institucional no mar e nas águas interior. O serviço Naval, inclui igualmente um Centro Escafandrista de Carabinieri, com sede em Génova, e 5 Núcleos Subaquáticos distribuídos pelo território. Por fim, devido à sua especificidade, merecem uma atenção mais particular as seguintes secções:

- Regimento Coraceiros, ao qual são atribuídas missões honoríficas, de escolta ao Chefe de Estado e de Segurança do Palácio do Quirinal;
- Regimento de Cavalaria que dá um valiosíssimo contributo à actividade da instrução e ao apoio da vertente territorial, sobretudo nos serviços honoríficos e de ordem pública;

O 1º Regimento de Paraquedistas dos «*Carabinieri TUSCANIA*», enquadrado na Brigada «Folgore» é habitualmente empregue em operações militares no território nacional e estrangeiro. Com efeito, estes elementos participaram nas operações levadas a cabo no Líbano, no Golfo Pérsico, na Albânia, na Somália e em Moçambique, no decurso das quais se distinguiram ao defrontarem brilhante e sacrificadamente graves situações de tensão.”

ANEXO Q

Quadros da carga horária do Curso de Formação de Guardas

Quadro Q.1: Carga Horária por áreas formativas e conteúdos do CFG.

	ÁREA FORMATIVA	CONTEÚDO	TE	TOTAL
A	JURIDICA	Noções Gerais Direito	30	130
		Direito Penal	60	
		Direito Processual Penal	40	
B	TÉCNICO_PROFISSIONAL	Legislação Policial	140	470
		Leg. E Seg. Rodoviária	90	
		Tática da F. Segurança	40	
		Investigação Criminal	40	
		Armamento	15	
		Tiro	55	
		Informações	15	
		Org. e Func. da F. Segurança	25	
		Módulos Interdisciplinares	50	
C	COMPORTAMENTAL	Psicossociologia	40	170
		Comunicação e Atendimento	30	
		Interpretação e Redacção	40	
		Cidadania	30	
		Ética e Deontologia	30	
D	GERAL	Transmissões	15	120
		Saúde e Socorrismo	15	
		Inglês	40	
		Informática	50	
E	FÍSICA	Ed. Física e Desporto	50	100
		Defesa Pessoal	50	
F	OUTRAS ACTIVIDADES		60	60 (1)
	TOTAL			1050

(1) A GNR em Outras Actividades (60 TE) incluirá: 22 TE de Ordem Unida.

Fonte: Anexo A da Estrutura Curricular Comum do CFG.

Quadro Q.2: Carga Horária por partes do CFG.

	ÀREA DE FORMAÇÃO	TEMPOS ESCOLARES ATRIBUIDOS	
1	Formação Militar Geral	150	
2	Formação Técnico Profissional	470	1050
	Formação Comportamental	170	
	Formação Jurídica	130	
	Formação Geral	120	
	Actividades Físicas	100	
	Outras Actividades	60	
	Total	1200	

Fonte: Anexo B da Estrutura Curricular Comum do CFG.

ANEXO R

PLANOS DOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO⁴⁹

Face à diversidade de áreas de especialização/qualificação inscritas no presente PAFE, apenas foram elencadas neste capítulo, aquelas cujo interesse e especificidade assumem particular relevo.

1. Curso de Trânsito

a. Finalidade

Este Curso tem por finalidade formar e qualificar Praças com a especialidade de Trânsito, para ingresso nos quadros da Brigada de Trânsito.

b. Articulação

O Curso é ministrado na EPG e tem uma duração aproximada de 8 meses, articulando-se em duas partes:

- 1ª Parte (Escolar), com uma duração média de 24 semanas, decorre em regime de classe na EPG;
- 2ª Parte (Estágio), com uma duração média de 10 semanas, decorre na BT/GNR, sob supervisão da EPG.

2. Curso Fiscal

a. Finalidade

Visa formar e qualificar Praças com a especialidade de serviço Fiscal, para o ingresso nos quadros da Brigada Fiscal.

b. Articulação

O Curso é ministrado na EPG e tem a duração aproximada de 5 meses, articulando-se em duas partes:

- 1ª Parte (Escolar), com duração de dois meses, decorre em regime de classe na EPG;
- 2ª Parte (Estágio), com duração de 3 meses, decorre na Brigada Fiscal, sob supervisão da EPG.

3. Curso Específico de Cavalaria (CEC)

a. Finalidade

Tem por finalidade formar e qualificar Praças para o seu ingresso futuro nos quadros da arma de Cavalaria.

b. Articulação

⁴⁹ Capítulo III do Plano Actividades de Formação e Especialização 2008 (PAFE, 2008, pp. 14-24).

O Curso tem a duração aproximada de 20 semanas e decorre, em regime de classe, no Regimento de Cavalaria, podendo, por impossibilidade logística deste, ser também ministrado nas Brigadas Territoriais, sob supervisão do RC.

4. Serviço de Saúde

a. Curso de Licenciatura em Enfermagem

(1) Finalidade

Visa habilitar os militares com destino ao Quadro do Serviço de Saúde com formação científica, técnica e humana que os credencie para a prestação e gestão de cuidados gerais de Enfermagem, nos diferentes níveis de prevenção, bem como a participação na gestão dos serviços, unidades e estabelecimentos de saúde.

(2) Articulação

O Curso tem a duração de 4 anos lectivos e decorre no Instituto de Tecnologias de Saúde, onde a formação é conjunta com os militares dos três Ramos das Forças Armadas e da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP).

b. Curso de Auxiliar de Enfermagem

(1) Finalidade

É um curso de âmbito técnico-profissional e destina-se a preparar os alunos para o exercício da função de Auxiliar de Enfermagem/Medicina.

(2) Articulação

O Curso é ministrado no Centro Clínico sob a responsabilidade e orientação da Chefia do Serviço de Saúde e tem uma duração aproximada de 40 semanas, sendo a formação teórica complementada com um Estágio a ter lugar no Centro Clínico e nos Postos de Socorro das Unidades de Lisboa.

c. Curso de Ajudante Preparador de Farmácia

(1) Finalidade

O curso é de âmbito técnico-profissional e destina-se a preparar os alunos para o exercício da função de Auxiliar de Farmácia.

(2) Articulação

O Curso é ministrado sob a responsabilidade e orientação da Chefia do Serviço de Saúde, decorre nas suas instalações e tem a duração aproximada de 35 semanas, sendo complementado por um Estágio de 2 meses no Centro Clínico.

5. Serviço de Transmissões

a. Ramo Exploração

(1) Finalidade

Visa habilitar os militares para o desempenho de funções de Operadores de Transmissões nos Centros de Comunicações do dispositivo da Guarda.

(2) Articulação

O Curso é de âmbito técnico-profissional, com a duração aproximada de 17 semanas e decorre sob a responsabilidade e orientação da Chefia do Serviço de Transmissões.

b. Ramo Manutenção**(1) Finalidade**

Visa habilitar os militares para o ingresso no Quadro de Transmissões/Manutenção da Guarda, o qual é feito no Posto de Cabo, de acordo com a Portaria n.º 533-A/2000, de 01AGO.

(2) Articulação

O Curso tem a duração aproximada de 9 meses e engloba a frequência inicial do Curso Técnico de Electrónica no Centro Militar de Electrónica (CME), seguido de um complemento de formação na CSTms/CG.

6. Serviço de Material

a. Com vista à habilitação dos militares para o desempenho de funções específicas no Quadro do Serviço de Material, são ministrados cursos nas seguintes áreas:

(1) Ramo Auto

- Pintores
- Mecânicos
- Electromecânicos

(2) Ramo Artífice

- Serralheiros
- Torneiros Mecânicos
- Correeiros
- Mecânicos de Armamento
- Ajudante de Mecânico de Armamento

b. Estes Cursos são de âmbito técnico-profissional e, à excepção do Cursos de Correeiros e de Mecânico de Armamento e Ajudante de Mecânico de Armamento, decorrem em estabelecimentos de ensino externos à Guarda, designadamente, no Exército e nos Centros de Formação Profissional do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

7. Condução Auto**a. Finalidade**

Os Cursos de condução auto visam habilitar os militares para a condução das viaturas existentes na Guarda.

b. Articulação

Os Cursos decorrem na CICA/EPG e são de duração variável, de acordo com as seguintes categorias:

- Formação categoria “A”
- Formação categoria “B”
- Adaptação categoria “A”
- Adaptação categoria “B”
- Adaptação categoria “C”
- Formação categoria “C”
- Formação categoria “D”
- Formação categoria “B + E”
- Formação categoria “C + E”

c. Os requisitos para a frequência de cada Curso são os constantes nas Normas de Formação de Condutores Auto da Guarda.

8. Curso de Formação de Instrutores de Condução Auto

a. Finalidade

Visa habilitar os formandos a ministrarem as modalidades de ensino de condução auto para as categorias “A” e “B”, nas componentes teórica e prática.

b. Articulação

O Curso é ministrado na CICA/EPG, tem uma duração aproximada de 10 semanas e nele poderão intervir, para além dos instrutores da EPG, pessoal técnico da Direcção - Geral de Viação, Prevenção Rodoviária Portuguesa e outros organismos técnicos qualificados.

9. Curso de Manutenção da Ordem Pública

a. Finalidade

Este Curso destina-se a qualificar militares para o desempenho de funções de Manutenção da Ordem Pública com vista à sua futura integração em Unidades MOP.

b. Articulação

O Curso é ministrado no RI/GNR e tem uma duração de 4 semanas, incluindo módulos diferenciados para Oficiais, Sargentos e Praças.

10. Curso de Restabelecimento e Manutenção da Ordem Pública (RMOP) – Forças a Cavalo e Blindadas

a. Finalidade

Este Curso destina-se a habilitar os militares de Cavalaria com os conhecimentos e procedimentos adequados ao desempenho de missões de RMOP, através do empenhamento de meios a cavalo ou viaturas blindadas.

b. Articulação

O Curso é ministrado no RC/GNR e tem uma duração de 4 semanas, sendo constituído por módulos diferenciados para Oficiais, Sargentos e Praças.

11. Curso de Montanha

a. Finalidade

Visa habilitar os militares para a execução de missões de apoio e socorro em áreas cujo grau de dificuldade orográfica e/ou climatérica careça de preparação específica ou do emprego de meios técnicos especiais.

b. Articulação

O Curso tem a duração de 10 semanas, sendo a sua organização e coordenação da responsabilidade do RI/GNR, o qual ministra toda a instrução e treino, podendo, eventualmente e para algumas matérias, socorrer-se de outras entidades estranhas à Guarda.

c. O Curso apresenta módulos diferenciados para Oficiais, Sargentos e Praças.

12. Cursos de Investigação Criminal

a. Cursos de Especialização

(1) Cursos de Investigação Criminal – Investigadores

(a) Finalidade

Visa habilitar os militares da Guarda com formação técnica específica em investigação criminal, sendo condição fundamental para a prestação de serviço nos órgãos da Guarda vocacionados para a Investigação Criminal.

(b) Articulação

O curso é ministrado na EPG e tem a duração de 6 semanas.

(2) Curso de Investigação Criminal – Oficiais

(a) Finalidade

Visa habilitar os Oficiais que irão integrar os órgãos da estrutura da Investigação Criminal da Guarda.

(b) Articulação

O curso é ministrado na EPG e tem a duração de 5 semanas.

(3) Curso de Investigação Criminal – Sargentos

(a) Finalidade

Visa habilitar os Sargentos das Armas para o exercício de funções na subestrutura da Investigação Criminal Operativa.

(b) Articulação

O Curso é ministrado na EPG e tem uma duração de 5 semanas.

b. Cursos de Subespecialização

(1) Curso Núcleo Mulher e Menor (NMUME)

(a) Finalidade

Visa habilitar os militares do NMUME da Secção de Investigação Criminal (SIC) dos GTer com a formação específica necessária para o adequado tratamento das problemáticas relacionadas com as mulheres e os menores, enquanto vítimas.

(b) Articulação

O Curso tem lugar na EPG e tem uma duração de 8 dias úteis.

(2) Curso de Investigação de Crimes de Droga (CICD)

(a) Finalidade

Visa habilitar os militares dos Núcleos de Investigação dos Crimes de Droga (NICD) das SIC dos GTer, com formação específica adequada à qualificação da investigação dos crimes de droga.

(b) Articulação

O Curso é ministrado na EPG e tem a duração de 10 dias úteis.

(3) Curso de Investigação de Crimes em Acidentes de Viação (CICAV)

(a) Finalidade

Visa habilitar os militares da subestrutura da investigação criminal operativa da Brigada de Trânsito com formação específica para a investigação dos crimes contra a vida e contra a integridade física em acidentes de viação.

(b) Articulação

O Curso é ministrado na EPG e tem a duração de 4 semanas.

13. Cursos de Cinotecnia

a. Finalidade

Visam a formação dos binómios homem/cão para ulterior empenhamento operacional, em função das respectivas especialidades.

b. Especializações

Os cursos de cinotecnia destinam-se à formação especializada dos binómios homem/cão, em função das respectivas especialidades, designadamente:

- Guarda/Patrulha
- Detecção de Drogas
- Detecção de Explosivos
- Busca e Salvamento

c. Reciclagens

São realizadas para todas as especialidades, com uma periodicidade anual e duração de 10 dias úteis.

14. Curso de Especialistas em Inactivação de Engenhos Explosivos Improvisados (IEEI)

a. Finalidade

Visa habilitar os militares afectos às equipas de IEEI com as técnicas e os procedimentos adequados ao cumprimento eficaz das missões que lhes venham a ser confiadas neste âmbito.

b. Articulação

O Curso é ministrado no RI/GNR e tem a duração aproximada de 28 dias.

15. Curso de Operadores Siderotécnicos

a. Finalidade

Visa habilitar os militares com os conhecimentos e técnicas julgados adequados ao exercício das funções de operador siderotécnico.

b. Articulação

O Curso é de âmbito técnico-profissional, decorre nas instalações do RC/GNR, sob a orientação científica e pedagógica da Chefia do Serviço de Veterinária, e tem a duração aproximada de 8 meses.

16. Curso de Formação em Patrulhamento Ciclo

a. Finalidade

Visa habilitar com os conhecimentos técnicos e procedimentos adequados para o cumprimento de missões de patrulhamento com recurso aos meios ciclo.

b. Articulação

O Curso é ministrado no RC/GNR e Unidades Territoriais e tem uma duração aproximada de 4 semanas.

17. Curso de Formação Honorífico para Corneteiros/Clarins

a. Finalidade

Visa habilitar os militares com os conhecimentos e práticas específicas para o desempenho de funções honoríficas com o emprego destes instrumentos musicais.

b. Articulação

O Curso decorre na Banda de Música e tem a duração aproximada de 34 dias úteis.

18. Curso Tourist Support Patrol

a. Finalidade

Visa habilitar os militares de Cavalaria com os conhecimentos técnicos e procedimentos adequados ao desempenho de missões operacionais de patrulhamento em áreas de maior concentração e visibilidade turísticas, através da utilização de meios ciclo, moto e auto.

b. Articulação

O Curso é ministrado no RC/GNR e tem a duração aproximada de 4 semanas.

19. Curso de Cozinheiro**a. Finalidade**

Visa habilitar com os conhecimentos e as práticas julgadas necessárias ao desempenho de funções específicas nas Secções de Alimentação das Unidades, nomeadamente na preparação, confecção e apresentação dos alimentos e formação específica na área de higiene alimentar.

b. Articulação

O Curso decorre na EPG e tem a duração aproximada de 2 meses.

20. Cursos Long Arm Operational System (LAOS)**a. Curso de Chefes de Turno CCC - Oficiais e Sargentos****(1) Finalidade**

Visa habilitar os Oficiais e Sargentos com conhecimentos nas áreas de operações e informações com vista ao seu desempenho de futuras funções de Chefe de Turno nos Centros de Comando e Controlo.

(2) Articulação

O curso é ministrado na BF/GNR e tem a duração de 15 dias úteis.

b. Curso de Operadores de Centros de Comando e Controlo (CCC)**(1) Finalidade**

Visa habilitar Praças com os conhecimentos e procedimentos adequados ao exercício de funções como operadores dos Centros de Comando e Controlo.

(2) Articulação

O Curso é ministrado na BF/GNR, tem a duração de 10 dias úteis e tem como formandos alvo, preferencialmente, Cabos.

c. Curso de Comandantes de Posto de Observação Yuval Radar (POYR) - Sargentos**(1) Finalidade**

Visa habilitar Sargentos com conhecimentos e procedimentos adequados ao exercício de funções de Comandante de Posto de Observação Yuval Radar.

(2) Articulação

O Curso é ministrado na Brigada Fiscal e tem a duração de 10 dias úteis.

d. Curso de Chefes de Turno de POYR**(1) Finalidade**

Visa habilitar Praças (Cabos) com vista à sua ulterior colocação no POYR ou já habilitados com os Cursos de Operador de Yuval, Operador de Radar ou Operador de Transmissões.

(2) Articulação

O Curso é ministrado na Brigada Fiscal e tem a duração de 10 dias úteis.

e. Cursos de Operadores de Radar e Operadores Yuval

(1) Finalidade

Visa habilitar Praças com os conhecimentos adequados ao manuseamento de aparelhos de Radar e Yuval.

(2) Articulação

O Curso é ministrado na BF/GNR e tem a duração de 10 dias úteis.

21. Serviço Marítimo

a. Curso de Mergulhadores

(1) Finalidade

Visa especializar os militares afectos ao Serviço Marítimo da BF/GNR com os conhecimentos e técnicas para o desempenho de missões subaquáticas de natureza operacional.

(2) Articulação

O Curso é ministrado em estabelecimento de ensino externo à Guarda.

b. Curso de Marinheiros

(1) Finalidade

Visa a formação de militares afectos ao Serviço Marítimo da BF/GNR com vista ao desempenho de funções como tripulantes dos seus meios navais.

(2) Articulação

O Curso decorre na BF/GNR e compreende uma formação teórica de 20 dias, complementada pela prática a bordo das embarcações, com a duração aproximada de 110 dias.

22. Curso de Instrutor de Tiro

a. Finalidade

Visa habilitar Oficiais e Sargentos com os conhecimentos e técnicas para o exercício da função de instrutor na especialidade de tiro.

b. Articulação

O Curso decorre na EPG e tem a duração de 20 dias úteis.

23. Curso de Luta e Defesa Pessoal

a. Finalidade

Visa habilitar os militares com os conhecimentos, técnicas e práticas que lhes permitam a defesa e controlo de adversários em situações de resistência às ordens legítimas ou de agressão física, através do recurso ao uso mínimo da força.

b. Articulação

O Curso decorre na EPG e tem a duração de 10 dias.

24. Cursos de Informática

a. Finalidade

Visam habilitar os militares com os conhecimentos de informática na óptica do utilizador, nos diferentes Cursos de Microsoft Office e outros sistemas.

(1) Descrição dos Cursos:

- MSWUA – Microsoft Word/Utilização Avançada
- MSEUF – Microsoft Excel/Utilização Fundamental
- MSEUA – Microsoft Excel/Utilização Avançada
- MSAUF – Microsoft Access/Utilização Fundamental
- MSAUA – Microsoft Access/Utilização Avançada
- MSPPUF – Microsoft Power Point/Utilização Fundamental
- IUS – Internet/Utilização de Serviços
- Microsoft Office – Abordagem Geral
- Microsoft Office, Redes e Sistemas/Hardware
- MS Office Avançado
- MS Outlook – Em trabalho de grupo
- Rentabilização de Folhas de Cálculo
- Gestão de Bases de Dados
- Formação Pedagógica de Formadores em Micro-Informática

b. Articulação

Estes cursos decorrem na Chefia do Serviço de Informática, na Escola Prática da Guarda e nas Unidades com capacidades técnicas e instrutores habilitados e credenciados para ministrarem esta instrução.

ANEXO S

ENTIDADES/LOCAIS DE FORMAÇÃO⁵⁰

A multiplicidade de missões e competências atribuídas à GNR, aliadas ao contexto interdisciplinar e diversificado em que actua, levam a que, para a instrução dos seus elementos, além dos cursos ministrados internamente, a GNR recorra a entidades e organismos externos com os quais existem protocolos de cooperação e dos quais se destacam:

- NAS FORÇAS ARMADAS:

- Escola Prática de Infantaria
- Escola Prática de Transmissões
- Centro Militar de Electrónica
- Centro de Informações e Segurança Militar
- Instituto Geográfico de Exército
- Escola do Serviço de Saúde Militar
- Centro de Educação Física da Armada
- Centro Militar Veterinário
- Centro Militar de Educação Física e Desportos
- Centro de Instrução de Operações Especiais

- EM ORGANISMOS CIVIS:

- Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais
- Instituto Nacional de Administração
- Escola de Pescas e da Marinha de Comércio

⁵⁰ Ponto nº 5 do Capítulo I da PAFE 2008 (PAFE, 2008, p.5).